

Aux  
entrepreneurs  
associés

*La coopérative  
d'activités et d'emploi*

La collection *Pratiques utopiques* rassemble des livres qui ont l'ambition de montrer qu'il y a toujours place, ici et maintenant, comme hier et ailleurs, pour des réalisations qui se donnent d'autres priorités que le profit, la course à la consommation ou le tout à l'économie et qui inscrivent leur sens dans le concret de pratiques libres et solidaires.

Face au partage du travail, à la désertification des campagnes, à la déshumanisation dans les cités ou à l'exclusion, des entreprises, des groupes, des associations ou des individus apportent des réponses originales et adaptées à ces questions de société qui paraissent parfois insolubles.

Concrètement il s'agit de bâtir cet « autre monde possible » qui ne peut objectivement se décliner qu'au pluriel.

Exemples de démocratie économique elles bousculent également quelques sacro-saints principes de notre société marchande, démontrant au quotidien que l'association est plus enrichissante que la compétition, que la coopération vaut mieux que la concurrence ou que l'autogestion permet de reprendre le pouvoir sur sa vie.

*Pratiques utopiques* espère, par ce biais, encourager ceux qui sont insatisfaits du monde dans lequel ils vivent, à faire le pas vers d'autres possibles. L'utopie est à portée de main.

*Catalogue en fin d'ouvrage*

©Les Éditions REPAS, 2016

4, allée Séverine - 26000 Valence

<http://editionsrepas.free.fr>

Graphisme de la couverture : Manuel Gracia

Visuel d'illustration : Sébastien Bloc

Maquette intérieure : Stéphane Prévot

Correction et mise en page : La Navette

Elisabeth Bost

*avec la collaboration de Nathalie Delvolvé*

Aux  
entrepreneurs  
associés

*La coopérative  
d'activités et d'emploi*

*Préface de Hugues Sibille*

*Postface de Jean-François Draperi*

**éditions Repas**



## Remerciements

*Ce livre doit son existence à l'intervention de nombreuses personnes, partenaires et amis rencontrés dans ce parcours parfois difficile mais toujours passionnant. Il la doit surtout au travail acharné de toutes celles et ceux qui construisent au quotidien ces coopératives depuis plus de quinze ans, donnant tout son sens à cette histoire qui n'a pas fini de s'écrire.*

*Sa rédaction a été laborieuse mais possible grâce au concours de différentes personnes que je tiens ici à remercier :*

*Nathalie Delvolvé qui a collaboré fortement à cette écriture et m'a apporté tout le talent, la compétence et les encouragements dont j'avais besoin.*

*Jean-François Draperi qui, au-delà d'une participation importante dans cette aventure aussi bien politique que professionnelle, m'a fortement encouragée depuis plusieurs années à passer à cet exercice difficile qu'est l'écriture, pour que cette démarche s'inscrive dans l'histoire et se développe. Sans son insistance j'aurais eu beaucoup de mal à passer à l'acte.*

*La coopérative d'activités et d'emploi Coopaname avec qui je partage réflexion, action et projet politique.*

*Les amis dont la présence m'a été précieuse, en particulier celle de Jacques Ion, ami de longue date qui a lu et relu mes textes, m'apportant conseils et critiques sans concession.*

*Les éditions Repas : Béatrice Barras et Michel Lulek, dont le professionnalisme, la conviction et la relation humaine ont rendu possible cette édition.*

*Enfin, je tiens à remercier la Fondation du Crédit coopératif qui a contribué par son soutien à la réalisation de ce projet.*

**Elisabeth Bost**



*La coopération existe partout dans le monde. Je crois qu'elle est appelée à jouer à nouveau un autre rôle, compte tenu justement des problèmes liés aux nouvelles formes de l'économie, dans l'organisation, qui a comme corollaire un retour vers l'organisation des économies locales et de systèmes de développements locaux. Dans ce cadre-là, et dans ce domaine, la coopération de production devrait, me semble-t-il, retrouver les aspirations et les voies de développement que le XIX<sup>e</sup> siècle lui avait ouvertes.*

**Jean Gautier**  
**Ancien Secrétaire général**  
**de la Confédération générale des Scop**

## **Avertissement**

*Les trois premiers chapitres de ce livre correspondent à ceux de l'édition originale parue en 2011.*

*Pour cette nouvelle édition, parue en 2016, Élisabeth Bost a complété son ouvrage d'une quatrième partie, ici à partir de la page 167.*

# Sommaire

- Page V** *Préface de Hugues Sibille*
- Page 1** **Introduction** *La coopération comme projet de société ?*
- Page 7** **Première partie - Les principes de fonctionnement d'une CAE : témoignages d'acteurs**
- Page 19** **Chapitre 1** *Entreprendre autrement : un cadre sécurisé*
- Page 29** **Chapitre 2** *Travailler autrement : travailler pour soi, réussir ensemble*
- Page 39** **Chapitre 3** *S'associer autrement : un vivier de compétences*
- Page 45** **Chapitre 4** *Diriger autrement : une entreprise partagée*
- Page 65** **Deuxième partie - Du nid à l'essaim : la construction progressive d'une entreprise collective**
- Page 71** **Chapitre 5** *Quand une passion rejoint l'intérêt général*
- Page 89** **Chapitre 6** *À pas de fourmi vers la colonie*
- Page 107** **Chapitre 7** *Quand l'abeille butine laborieusement*
- Page 135** **Troisième partie - Les enjeux pour les CAE aujourd'hui**
- Page 139** **Chapitre 8** *L'évolution des CAE*
- Page 145** **Chapitre 9** *De la mutualisation vers la mutualité*
- Page 153** **Chapitre 10** *L'enjeu démocratique*
- Page 161** **Chapitre 11** *L'enjeu juridique lié au statut d'entrepreneur-salarié*
- Page 167** **Quatrième partie - L'aventure continue**
- Page 177** **Chapitre 12** *Les CAE sont entrées dans la loi*
- Page 183** **Chapitre 13** *La Manufacture coopérative*
- Page 191** **Chapitre 14** *Bigre*
- Page 197** **Chapitre 15** *SMart*
- Page 205** **Conclusion** *La CAE : illustration du processus d'innovation*
- Page 211** *Postface de Jean-François Draperi*
- Page 215** *Annexe : Charte Coopérer pour entreprendre*



## Préface

Préfacer, c'est, me semble-t-il, permettre d'entrer dans un livre, se familiariser avec lui et surtout donner envie de le lire. J'ai plaisir à écrire cette préface, parce que, compagnon de route des coopératives d'activités et d'emploi, dès que le concept m'a été présenté en 1997, je ressens, 15 ans plus tard, une motivation intacte pour populariser l'une des plus belles innovations d'économie sociale qui ait été expérimentée puis diffusée depuis 20 ans. Lisez ce livre. Faites plus. Allez visiter une coopérative d'activités, faites-vous expliquer ce qui s'y passe. Et devenez, à votre tour, avocat des CAE.

Cette préface n'est donc pas une analyse tranquille mais un plaidoyer et un double coup de chapeau : hommage d'abord à une femme, Elisabeth Bost, inventeur incomparable et développeur obstinée de ces nouvelles coopératives, et hommage ensuite à une nouvelle forme d'entreprise, d'une incroyable modernité, qui permet de « travailler pour soi et de réussir ensemble ».

J'ai rencontré Elisabeth Bost en juin 1997, sous les dorures de la République, alors que j'étais en charge des Nouveaux services - Nouveaux emplois au cabinet du ministre de l'Emploi. Elle me présenta son bébé, Cap Services, la première coopérative d'activités à Lyon, et le concept pour créer une entreprise partagée d'entrepreneurs-salariés. Je revois la scène comme si elle était d'hier. Je fus immédiatement d'accord, conquis, convaincu par ce concept, me disant intérieurement « Bon sang, mais c'est bien sûr ! », comme

dans la série télévisée « Les cinq dernières minutes ». En accompagnant E. Bost je lui dis que j'étais entièrement en phase avec son projet et que je la soutiendrais autant qu'il me serait possible. Je me suis efforcé de le faire depuis lors - comme Elisabeth a la gentillesse de le rappeler ici - d'abord comme Délégué interministériel à l'économie sociale, puis à la Caisse des dépôts et aujourd'hui au Crédit coopératif.

La force de conviction, l'obstination et la persévérance d'Elisabeth sont incroyables. Elle ne fait pas de compromis avec l'idée qu'elle s'est forgée de ce que doit être une CAE, avec le sens et les valeurs coopératives du projet. En ce sens, elle incarne, pour moi, ce qu'est un authentique entrepreneur d'économie sociale, quelqu'un qui gère sans cesse la tension entre des valeurs (solidarité - démocratie), des statuts (Scop en l'espèce) et des pratiques réelles. Le refus des compromis a conduit parfois Elisabeth Bost à se faire quelques ennemis. La devise d'Elisabeth, c'est au fond celle d'Aimé Jacquet : « On ne lâche rien ! On joue collectif ! » Son obstination lui a permis de gravir les montagnes qu'il faut franchir dans ce pays pour faire aboutir des innovations sociales, pour faire tomber les obstacles que les bureaucrates s'ingénient à dresser devant les dérangeants. Le livre fait le récit de certains de ces obstacles. Il décrit ainsi celui d'un recours par un syndicat contre une circulaire historique de la Délégation à l'emploi, reconnaissant le « droit à l'expérimentation », - recours fait sans contact avec les coopératives d'activités - et qui débouche sur une décision du Conseil d'État remettant en cause cette circulaire trop innovante. Notre entrepreneur ne se décourage pas pour autant. En inventant les entrepreneurs-salariés, Elisabeth Bost déplaçait les lignes dans un pays qui aime les jardins à la française : vous êtes ou entrepreneur ou salarié, ou pour l'économie ou pour le social.

Je suis fier d'avoir pu apporter un soutien, qui fut parfois un soutien purement moral, mais qui permettait, par les responsabilités que j'exerçais, d'apporter une légitimité, une reconnaissance à cette innovation dérangeante (et parfois un peu d'argent !). Ce soutien « moral », je me souviens l'avoir exprimé en souhaitant, à

la tribune de *Coopérer pour entreprendre*, au Cnam de Paris, qu'il y ait rapidement 2 000 entrepreneurs-salariés, ce qui semblait un chiffre astronomique : il a été atteint depuis ; puis à Bruxelles, dans l'hémicycle de l'UE, en souhaitant que les CAE soient reconnues par l'ONU et qu'il y ait 100 000 entrepreneurs-salariés en France. Ce chiffre n'est pas encore atteint. Il faut qu'il le soit.

Les raisons de mon engagement pour les CAE sont nombreuses. J'en donne quelques-unes.

La première c'est la bataille pour l'emploi. J'ai passé ma vie à lutter contre le chômage, étant entré sur le marché du travail après le premier choc pétrolier et la fin des 30 Glorieuses. Le chômage gangrène nos sociétés. Il démoralise notre jeunesse. Il ronge la démocratie. Dans la bataille pour l'emploi - dans un sens churchillien - l'entrepreneuriat sous toutes ses formes est la clef de voûte. « Le meilleur moyen de tuer un homme, c'est de le payer à ne rien faire », chantait Félix Leclerc. Les coopératives d'activités et d'emploi refusent l'assistanat, font confiance dans la capacité des individus à créer leur propre emploi, à être responsables, à s'en sortir.

Mais, c'est la seconde raison, elles permettent aux créateurs de ne pas se noyer, seuls dans la piscine, chacun pour soi. Les coopératives d'activités et d'emploi réconcilient l'individu et le collectif, font vivre l'ancien slogan de la CFDT : « Libres comme l'individu, forts comme le collectif. » Dans le débat entre auto-entrepreneurs et entrepreneurs-salariés des CAE, je suis résolument du côté des coopératives d'activités. Et je rêve que l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique), qui accompagne des chômeurs créateurs, se rapproche des coopératives d'activités, pour que l'entrepreneuriat populaire qu'elle défend rime avec solidarité et mutualisation. J'ai eu l'occasion récente de partager une soirée à Coopaname avec une cinquantaine de ces entrepreneurs-salariés. J'en suis ressorti « gonflé à bloc ». Il y avait dans ce groupe avec lequel je débattais une énergie entrepreneuriale, une positivité, une combativité éton-

nantes, mais en même temps un recul de l'individualisme qui nuit tant à nos sociétés. Ces entrepreneurs-salariés qui étaient en face de moi, je les voyais comme des abeilles, capables de butiner chacun de son côté le jour, mais de se regrouper pour fabriquer du miel le soir.

Ma troisième raison tient à cet « entreprendre autrement » qui illustre et concrétise la différence qui existe entre le marché et le capitalisme. Les CAE et les entrepreneurs-salariés sont pleinement sur le marché, doivent avoir clients et chiffre d'affaires, mais leur vocation n'est pas le capital. Le terme même d' « entreprise partagée » que vous trouverez dans le livre dit tout. Une entreprise oui, mais partagée : une coopérative (Scop). Le XXI<sup>e</sup> siècle, j'en suis convaincu, va montrer que la forme capitaliste de l'économie n'était qu'une étape. Nous allons faire émerger une biodiversité entrepreneuriale dans laquelle les formes d'économie sociale (coopératives et autres), mais aussi d'autres formes d'entreprises, où les parties prenantes se partageront le pouvoir de la gouvernance. La logique : « tout le pouvoir aux actionnaires, toute la valeur aux actionnaires » ne résistera pas à l'évolution des mentalités et des attentes.

Ma quatrième raison d'engouement est celle d'un passage réussi de l'expérimentation à la diffusion. La France est très souvent innovante au plan local. Mais elle peine à reproduire ses réussites. À travers *Coopérer pour entreprendre* et d'autres réseaux, on commence à passer de l'expérimental à la série. Je dis « commence », car il faut aller plus loin. Les CAE sont encore dans l'enfance. Elles peuvent avoir de grandes ambitions devant elles. Pour cela elles devront équilibrer et pérenniser leur modèle économique, ce qui n'est pas encore assez le cas, et travailler à leurs méthodes de développement.

Pour conclure, l'histoire des coopératives d'activités et d'emploi illustre magnifiquement la « méthode du REV » de mon ami Patrick Viveret. REV comme : Résistance - Expérimentation - Vision.

Les CAE résistent au chômage, à l'individualisme, à la pensée unique. Elles refusent un chacun pour soi ambiant. Elles participent du « Indignez-vous ! » de Stéphane Hessel.

Mais elles n'en restent pas à la résistance, elles expérimentent, elles se « coltinent le réel », comme disait mon professeur de philosophie, « elles mettent les mains dans le cambouis ». Ce qu'elles expérimentent ce sont d'autres rapports sociaux, une autre vision entrepreneuriale.

Et elles le font car elles ont une vision économique et sociale, celle d'une économie humaine, où chacun est responsable de lui-même, mais relié aux autres. « L'économie de marché oui ! La société de marché non ! »

À la fin de cette préface, je relance mon chiffre culte : 100 000 entrepreneurs-salariés dans les CAE en 2020. *Yes we can !*

**Hugues Sibille**  
*Ancien Délégué interministériel à l'économie sociale*  
*Président de l'Avise et du Labo de l'ESS*



## **Introduction**

# **La coopération comme projet de société ?**

## **Vous avez dit SCOP ? Société Coopérative de Production**

Aujourd'hui tout le monde en parle : on découvre l'existence d'entreprises qui appartiennent à leurs salariés, autrement dit aux personnes qui les font tourner. On découvre aussi que ces entreprises ne sont pas une marchandise que l'on peut vendre et acheter, mais des outils de travail que l'on va pouvoir développer, puis transmettre.

Leur capital le plus précieux est constitué des personnes qui les composent, investissant talent et savoir-faire propres à la création de richesses à partager. Leur vocation première n'est pas en effet de verser un dividende aux apporteurs de capitaux mais d'assurer leur pérennité et de fructifier pour le bien de ceux qui y travaillent.

S'appuyant sur ces valeurs dites « coopératives », de nouvelles formes d'entreprises émergent aujourd'hui. C'est à cette démarche qu'adhèrent les coopératives d'activités et d'emploi, objet de ce livre.

Ces CAE s'inscrivent donc dans une tradition plus que centenaire et qui a engendré quelques réussites exceptionnelles. Beaucoup découvrent aujourd'hui que le groupe Chèque déjeuner est une structure coopérative aujourd'hui maison mère du groupe UP international qui compte 2 355 salariés et réunit quatre continents

## Aux entrepreneurs associés

et 17 pays, démontrant ainsi qu'il est possible de réussir économiquement tout en entreprenant autrement. La France compte 2 680 Scop qui rassemblent plus de 51 000 salariés. Pour autant la coopération se présente rarement comme un projet de société possible.

Car si cette idée n'est pas neuve, l'histoire politique a toujours considéré la coopération comme une simple adaptation du système, jamais comme un véritable projet de changement de société, ambition qu'elle s'était pourtant donnée au XIX<sup>e</sup> siècle.

D'une part le progrès technique (le fordisme et le taylorisme) a conduit à une division des tâches et du travail qui a déstructuré complètement le principe même du métier coopératif. Même si après cette phase réduisant l'homme à une prothèse de la machine, le nouvel esprit du capitalisme cherche à promouvoir, à l'intérieur même de l'entreprise, les valeurs d'autonomie, d'implication, à valoriser les compétences individuelles, la finalité de ces entreprises de capitaux demeure bien celle du profit et de la rémunération du capital.

D'autre part les structures d'économie sociale et notamment les coopératives de production, si elles se présentent bien comme des sociétés de personnes, n'ont de cesse, pour beaucoup d'entre elles, de se fondre dans le paysage libéral des entreprises classiques.

Tout se passe comme si le système capitaliste était inéluctable et naturel alors que depuis près de deux siècles la coopération de production propose une autre organisation, une autre relation au travail, une autre forme de société : la société de personnes.

Il ne s'agit pas ici de nier ni l'économie de marché <sup>1</sup>, système économique dans lequel nous évoluons aujourd'hui, ni même la notion

---

1. L'économie de marché est un système économique qui s'organise autour du marché c'est-à-dire repose principalement sur la loi de l'offre et de la demande pour réguler les activités économiques. Les valeurs de l'économie sociale permettent d'en détourner la logique et d'opposer les « sociétés de personnes » aux « sociétés de capitaux » auxquelles les valeurs du libéralisme donnent lieu.

de profit ; mais de savoir ce que l'on fait de ce profit, comment on le répartit, comment on l'investit. Comment, dans ce système économique on s'organise pour que l'économie soit au service des personnes.

La coopération n'est pas un dogme mais plutôt une pratique sociale qui naît d'une capacité de réaction des femmes et des hommes devant des injustices et des situations économiques insupportables. Dans la conjoncture présente, si difficile, la coopération a sa place. Mais je crois surtout que la coopération est en mesure de montrer ce que peuvent être d'autres rapports au travail, d'autres types de salariat et de hiérarchie. La coopération peut renouer avec ses ambitions d'origine d'émancipation personnelle et collective.

### **La coopérative d'activités et d'emploi, un projet plus que jamais d'actualité**

Ce qui hier paraissait quelque peu ringard, voire désuet, revient aujourd'hui sur le devant de la scène. Le tiers secteur, les mutuelles, les coopératives ne sont plus considérés seulement comme des reliquats du passé mais connaissent un vigoureux regain d'actualité. Les coopératives d'activités et d'emploi s'inscrivent dans ce renouveau.

Alors que la débâcle financière montre aujourd'hui les limites de l'entreprise capitaliste, elles proposent une démarche collective et mutualisée d'entreprise. Elles se co-construisent depuis plus de quinze ans avec les personnes qui souhaitent créer leur emploi en développant une activité économique ; cela avec le soutien des institutions, des collectivités et des fondations, pour certes apporter une réponse aux situations de chômage mais surtout en réinventant une relation au travail qui soit pour les personnes source d'épanouissement et d'émancipation. On ne saurait lier leur succès à la seule crise financière. Si elles attirent de plus en plus de candidats, c'est aussi parce qu'elles correspondent à des évolutions beaucoup plus profondes de notre société.

## Aux entrepreneurs associés

En combinant initiative personnelle et solidarité, elles correspondent, selon le sociologue Jacques Ion, aux deux attentes de l'individu contemporain : autonomie et recherche de liens sociaux.

Pour contrer l'offensive des valeurs du libéralisme, l'enjeu est bien aujourd'hui d'entreprendre non pas en mettant de l'argent mais en mettant des personnes dans la corbeille des investissements. Et en l'occurrence la proposition des coopératives d'activités et d'emploi consiste à remettre du collectif là où il n'y a plus que des individus. Face à l'individualisation des parcours professionnels, face à la précarisation généralisée, elles proposent d'autres solutions qui remettent l'individu au centre de l'entreprise.

**Qu'est-ce que les coopératives d'activités et d'emploi ? D'où viennent-elles ? Comment fonctionnent-elles ? Quels problèmes rencontrent-elles ? Tel est l'objet du présent ouvrage.**

Cet ouvrage vous propose de partir à la découverte d'un mode original d'entrepreneuriat. Illustré de nombreux témoignages parce qu'il s'agit avant tout d'une aventure humaine, il appréhende tout autant le fonctionnement pratique que le projet politique qui soutient la CAE.

Avant d'aborder l'histoire des coopératives d'activités et d'emploi, il m'a semblé pertinent d'en expliciter le fonctionnement à travers des témoignages d'entrepreneurs. Ces témoignages sont issus des CAE que j'ai connues : de Cap Services, la première née d'entre elles, à Coopaname, actuellement la plus importante CAE par la taille et qui, pour moi, incarne ce que j'avais confusément entrevu il y a quinze ans en me lançant dans cette aventure. Les principes de fonctionnement décrits dans cette première partie sont donc très largement ceux de cette coopérative.

La seconde partie raconte l'histoire de ces coopératives, comment elles se sont co-construites, les difficultés rencontrées, les combats

menés depuis quinze ans, ceux qui restent d'actualité, notamment en matière juridique

La troisième partie est consacrée aux enjeux actuels du modèle CAE. Elle prend appui sur l'expérience de Coopaname, la croissance rapide et la taille de cette coopérative l'obligeant sans cesse à de nouveaux questionnements.

C'est en définitive un processus d'innovation en économie sociale qui est ici illustré.



**Première partie**

**Les principes de fonctionnement  
d'une CAE : témoignages d'acteurs**



## Introduction

Encouragé depuis plus de 30 ans par les différentes politiques publiques, l'entrepreneuriat individuel connaît un essor vers la fin des années 1970 dans un contexte de crise économique. Présentés et fortement promus comme LA solution au chômage de masse, les dispositifs d'aide à la création d'entreprise individuelle se succèdent. Pourtant, si l'on nous abreuve de statistiques sur le nombre de créations, restent bien plus confidentielles les informations précises sur le résultat économique de ces TPE (Très petites entreprises) : combien d'échecs après 1 an, 3 ans, 5 ans ? Quel montant de revenus perçoivent ces nouveaux chefs d'entreprise ? Au bout de combien de temps ? Ont-ils les moyens de se financer une couverture sociale digne de ce nom ?

Et les pouvoirs publics persistent avec l'auto-entrepreneuriat, le nouveau régime simplifié de création d'entreprise entré en vigueur en 2009. Après une montée en flèche, le nombre d'auto-entrepreneurs est en régression constante. De la confiance, les candidats à l'auto-entreprise sont passés à la défiance. Seul un tiers des auto-entrepreneurs économiquement actifs en 2013 ont eu un bénéfice annuel supérieur à 4 500 euros. Le bénéfice annuel moyen des auto-entrepreneurs économiquement actifs est de 4 409 euros en 2013. Le seul effet à court terme perceptible et souhaité par les pouvoirs publics est la baisse du taux du chômage en lien avec le nombre de créations d'entreprises individuelles.

La démarche proposée et construite par les coopératives d'acti-

## Aux entrepreneurs associés

tés et d'emploi se positionne à contre-courant de ce mouvement : la voie choisie est celle de l'entrepreneuriat collectif et coopératif mettant en pratique des modes novateurs de relation au travail, de management, de lien social au sein de l'entreprise. De nombreux entrepreneurs ont aujourd'hui fait le choix d'exercer leur activité dans ce cadre. Ils sont graphistes, stylistes, élagueurs, coiffeurs à domicile, traducteurs, créateurs de bijoux, ébénistes, formateurs, rédacteurs, etc.

**Le fil conducteur commun à tous ces entrepreneurs pourrait se résumer ainsi : redevenir pleinement acteur de sa propre vie. Faire ce que l'on aime, au rythme choisi, dans un cadre mutualisé et solidaire ; ne plus subir mais décider, en devenant associé de son entreprise partagée.**

### **Le parcours de Jeanne, couturière**

Jeanne, 40 ans, souhaite reprendre une activité après plusieurs années de travail à la maison pour élever ses enfants.

Elle est couturière et après quelques tentatives, il s'avère difficile, voire impossible, de retrouver un emploi dans une entreprise. Elle aimerait donc s'orienter vers la création d'une activité indépendante avec l'idée d'y développer un vieux rêve : la formation, pour transmettre enfin son savoir-faire qu'elle estime très particulier et qui n'entre pas dans le cadre de l'Éducation nationale, ni dans les associations ou autres écoles de mode...

**« Dans un premier temps, j'effectue différentes démarches auprès de structures d'accompagnement à la création d'entreprise classique. Ces dernières éprouvent des difficultés à transformer ce projet en création d'entreprise individuelle viable dans le délai convenu (en général un an). En effet, la rédaction préalable et obligatoire d'un dossier type « business plan », présentant à la fois le potentiel « marché » et un budget prévisionnel qui puisse garantir à court terme des revenus suffisants, s'avère impossible. »**

## Premier contact et premiers échanges avec la coopérative d'activités et d'emploi Coopaname

« Je tiens à mon projet, je sais que cela prendra du temps mais j'y crois. Sur le conseil de l'ANPE, je rencontre une coopérative d'activités et d'emploi, qui propose une nouvelle forme d'accompagnement et d'entreprise aux porteurs de projet avec à la base un hébergement juridique, social, fiscal de leur activité. Une première réunion d'information collective m'apporte des éléments supplémentaires que je trouve très convaincants et qui vont sûrement m'aider. Ce qui me décide sans tarder à pousser plus loin la démarche en demandant un accueil individuel.

Une nouvelle fois j'expose mon projet mais je constate avec satisfaction et espoir que la coopérative le prend en considération. En outre, ce premier dialogue ne se limite pas à une relation de conseil mais bien à un début de collaboration dans un climat de confiance réciproque, ce qui est nouveau pour moi en comparaison des précédentes démarches auprès d'autres organismes. C'est le coup de pouce que j'attendais sans l'imaginer possible au départ. »

Jeanne est bien considérée comme « entrepreneur » au sens économique du terme mais doit se sentir solidaire du bon fonctionnement administratif de l'entreprise dont la responsabilité juridique et pénale est portée par le gérant. Elle a compris qu'elle pourrait se mettre en situation immédiate de travailler, en toute liberté d'organisation et en toute légalité dans l'entreprise.

« Je suis aussi consciente de participer à une démarche peu commune, ce qui me dope et me pousse à me dépasser. Toute seule, je n'aurais pas eu le culot et autant d'énergie pour commencer à me lancer dans l'aventure. »

### **Premier acte de reconnaissance de Jeanne en tant qu'entrepreneur dans la coopérative**

Jeanne va alors, en qualité d'entrepreneur de la coopérative, signer une « convention d'accompagnement » lui permettant de formaliser son projet, de l'affiner, de produire et de prospecter.

**« Je suis plus particulièrement suivie par un référent qui m'aide à prendre conscience et à ajuster les choix plus ou moins rentables de mon activité. Je découvre aussi la possibilité d'échanger en me confortant avec l'ensemble de l'équipe et des entrepreneurs de la coopérative. C'est une grande source de dynamisme pour moi.**

**Enfin, je bénéficie également d'ateliers mis en place pour bâtir mes supports de communication, m'initier au marketing, au calcul d'un prix de revient, ou encore comprendre et me perfectionner en informatique, en comptabilité. »**

### **Évolution de son statut d'allocataire du RMI vers un statut « salarié »**

Parallèlement à ce début d'activité, Jeanne conserve son statut d'origine et continue de percevoir les allocations RMI auxquelles elle a droit.

**« Lorsque je réalise mes premières ventes, il peut être envisagé de définir un salaire et un premier contrat de travail à durée indéterminée. »**

L'entrepreneur est maître de son activité et le chiffre d'affaires qu'il réalise doit financer son salaire ainsi que les charges sociales salariales et patronales afférentes. Le montant pris en considération pour ce calcul est celui du chiffre d'affaires réalisé, moins 10 % retenus pour les frais de fonctionnement de la coopérative et déduction faite des frais liés à son activité (achat de fournitures, frais de déplacement, assurance, etc.)

**« Au bout de trois mois de prospection je réalise un chiffre d'affaires de 1 200 euros HT. Après déduction des frais évo-**

qués ci-dessus le montant à considérer pour le calcul de mon salaire est de 800 euros.

**Lors d'un échange sur l'état de ma prospection et mes perspectives de facturation dans les mois à venir, il est convenu par prudence un étalement du salaire sur 6 mois, garantissant ainsi la pérennité de mon contrat de travail. »**

En effet le développement d'une activité connaît souvent des hauts et des bas, à un mois de bonne facturation peut succéder un mois sans activité. C'est afin de pallier les inconvénients de ce rythme en dents de scie que l'on choisit de se garder quelques mois de salaire d'avance. En l'occurrence, pour Jeanne, il s'agira d'un contrat de travail à temps partiel dont le montant mensuel (salaire + charges) sera de 133 euros (800 euros / 6 mois). Le temps de travail mensuel, compte tenu du salaire horaire chargé (10,1 euros) est alors évalué à 13 heures<sup>2</sup>. Le montant de cette rémunération s'ajoute temporairement à son allocation RMI dans la limite des règles de cumul (plafond fixé au Smic et durée limitée à un an). Ces six mois vont donner à Jeanne le temps de développer son chiffre d'affaires et donc de faire évoluer progressivement son salaire : d'abord le temps de travail avec l'objectif d'un temps plein au Smic, puis l'augmentation de sa rémunération en faisant évoluer le montant du salaire horaire.

### **Déchargée des tâches administratives et comptables, elle se consacre pleinement à son activité**

L'activité de Jeanne, comme celle de l'ensemble des entrepreneurs de la coopérative, fait l'objet d'une comptabilité individuelle complète qui lui permet de suivre l'évolution économique de son projet et de prévoir son développement. Par ailleurs, Jeanne est déchargée de toutes les tâches administratives, fiscales, sociales qui sont mutualisées et effectuées par la coopérative.

---

2. Le salaire chargé = salaire net + charges salariales + charges patronales.

Bien sûr Jeanne bénéficie toujours d'un accompagnement personnalisé individuel et collectif sur l'analyse de son activité, la redéfinition éventuelle de sa stratégie et la détermination de ses objectifs. Ils peuvent s'orienter différemment au gré des échanges d'idées dans les réunions mensuelles et conviviales où les entrepreneurs et référents parlent à bâtons rompus de choses et d'autres.

**« Dans mon cas précis : l'écriture de ma méthode de travail qui va m'aider à optimiser mon temps (moins de fatigue, plus d'efficacité dans l'organisation, temps de repos et même de vacances) en recherchant toujours une meilleure qualité dans mon travail. »**

### Son activité atteint sa vitesse de croisière

C'est deux ans après son entrée dans la coopérative que Jeanne atteint son objectif : développer le volume d'affaires lui permettant de se rémunérer à plein temps au taux qu'elle s'était fixé.

Forte des signes de pérennité de son projet, Jeanne pourrait souhaiter créer sa propre structure, mais elle préfère continuer à développer son activité dans la coopérative en qualité d'associée, marquant ainsi son intérêt à mieux participer au projet collectif de l'entreprise. À aucun moment en tout cas la coopérative ne lui a imposé de faire un choix : partir ou rester. Jeanne pouvait aussi demeurer dans la coopérative sans s'associer.

**« Je constate qu'en dehors des compétences acquises au cours de ces deux années pour mener à bien mon projet à travers un suivi personnalisé ou d'ateliers collectifs, j'ai adhéré progressivement à cette nouvelle démarche coopérative d'entreprise et découvert que l'on pouvait créer son emploi et développer une activité économique sans passer obligatoirement par la création d'une entreprise individuelle. Au-delà de mon aventure individuelle, la coopérative m'a donné envie d'être partie prenante de l'aventure collective et je propose ma candidature en tant qu'associée. »**

## Parcours d'un entrepreneur-salarié

	<b>Parcours</b>	<b>Accompagnement</b>	<b>Statut</b>	<b>Observations</b>
<b>Accueillir Valider</b>	Bilan personnel (statut, situation sociale) et professionnel.	- Diagnostic, évaluation du projet et des compétences - Définition du parcours (contrats d'objectifs, plan formation) - Mise en place d'un plan d'actions immédiates	- Bénéficiaires du RMI - Demandeurs d'emploi - Allocation spécifique solidarité - Sans revenus	Il s'agit bien d'un projet professionnel et dans un premier temps de donner accès, à des personnes exclues du marché du travail, à la création de leur activité et de leur emploi.
<b>Tester</b>	L'entrepreneur réalise ses premières prestations.	- Formations collectives : outil de communication, marketing, facturation et devis, etc. - Conseil et suivi individualisé	Convention d'accompagnement partenarial	Le cadre juridique de l'entreprise lui permet de facturer. Il conserve son statut initial (demandeur d'emploi le plus souvent).
<b>Développer</b>	L'activité de l'entrepreneur est stabilisée et permet d'en retirer des revenus réguliers.	- Assistance administrative dans le développement du projet - Apprentissage de la coopération et souci de créer les conditions nécessaires à des initiatives collectives (réunion mensuelles, ateliers, participation aux débats et séminaires des coopératives d'activités...) - Accompagnement de projets collectifs au sein de la coopérative d'activités	Salarié Le salaire est provisionné sur quelques mois. Le montant de la rémunération est lié au volume de CA réalisé et va évoluer en fonction de son développement.	Social : possibilité de cumul avec les allocations chômage pendant 15 mois, au prorata du temps de travail déclaré. Comptabilité : un % du CA est versé à la coopérative pour les fonctions mutualisées (10 % le plus souvent). L'activité développée par chacun des entrepreneurs donne lieu à un résultat déterminé par une comptabilité tenue individuellement.
<b>Concrétiser Créer</b>	L'entrepreneur devient salarié associé de la coopérative ou crée son entreprise.	Il continue à bénéficier d'un accompagnement individuel et collectif.	Entrepreneur-associé-associé (coopérateur)	

### De la pertinence de la démarche

La coopérative d'activités et d'emploi :

- Pallie la difficulté de devoir à la fois gérer, vendre et produire sans avoir acquis toutes les connaissances nécessaires, ainsi que les problèmes d'isolement que peuvent vivre les créateurs d'entreprises individuelles, qui souvent ont été contraints d'opérer ce choix et dont l'objectif n'a jamais été a priori de devenir « patron ».
- Véritable centre d'apprentissage de la coopération, elle révèle aux entrepreneurs la possibilité, méconnue, de créer autrement que seul, sans perdre son autonomie, mais en multipliant ses chances de développement et de pérennisation.

Cette démarche convient particulièrement bien :

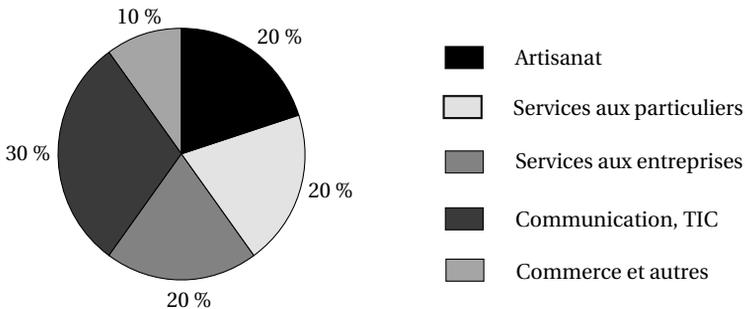
- Aux artisans, souvent conduits à travailler de manière marginale, le volume de leur activité ne leur permettant pas d'envisager le risque d'une inscription auprès de la Chambre des métiers.
- Aux artisans en fin de carrière qui n'ont plus les marchés suffisants pour faire face au bon fonctionnement d'une entreprise individuelle.
- Aux personnes se retrouvant sur le marché du travail après 50 ans, qui apprécient de pouvoir terminer leur carrière en développant leur activité dans un cadre collectif tout en conservant leur statut de salarié.
- Aux jeunes intégrant le marché du travail avec une qualification mais pas encore d'expérience professionnelle (exemples d'une coiffeuse à domicile, d'une esthéticienne qui développe son activité en milieu rural, d'un informaticien qui a pu mettre au point un produit innovant...).
- Aux femmes qui peuvent progressivement développer une activité économique après un arrêt de travail de plusieurs années tenant compte de leur situation familiale.

Il s'agit là de quelques exemples, la liste est loin d'être exhaustive. Les CAE attirent également des personnes très diplômées qui souhaitent exercer leur savoir-faire comme elles l'entendent.

### Quelles différences avec d'autres structures comme le portage salarial, les couveuses, les pépinières ?

Elles sont de plusieurs ordres et tiennent tout à la fois au statut des personnes en leur sein, à la durée durant laquelle il est possible d'y rester, au fonctionnement de la structure et à sa gouvernance. L'approche qui les sous-tend se révèle radicalement différente. Il semble prématuré de les exposer dès maintenant, avant même d'avoir cerné celui des CAE. Un tableau comparatif et quelques éléments d'explication sont présentés à la fin de cette partie (p. 63).

### Les secteurs de métiers représentés



### Les limites juridiques

Pour des raisons juridiques ou financières, la CAE ne peut pas accueillir certaines activités :

- les professions réglementées (médecins, avocats, experts-comptables, etc.),
- les activités requérant immédiatement l'embauche de salariés,
- les activités nécessitant au départ des investissements importants.

### L'évolution du nombre de CAE

Le réseau de CAE, *Coopérer pour entreprendre*, a quinze ans. En constant développement depuis sa création, il rassemble aujourd'hui près de 4 000 entrepreneur(e)s à différents stades de développement de leurs activités. *Coopérer pour entreprendre* fédère 73 coopératives d'activités et d'emploi en France, présentes dans 145 lieux. Ensemble, les entrepreneurs-salariés des CAE ont réalisé en 2008 un peu moins de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires.

	Nombre de CAE et établissements	Nombre de créateurs accompagnés	Dont entrepreneurs salariés	CA H.T. des entrepreneurs (en K-euros)
1999	17	216	74	1 470
2000	20	400	106	2 650
2001	24	578	260	3 896
2002	29	818	440	5 730
2003	35	1 057	652	8 303
2004	41	1 490	879	12 561
2005	47	1 990	1 138	16 423
2006	61	2 411	1 527	21 618
2007	69	3 721	2 173	30 892
2008	78	3 568	2 301	37 197

## Chapitre 1

# Entreprendre autrement : un cadre sécurisé

Face aux risques que comporte la création d'une entreprise individuelle, les CAE offrent un cadre sécurisé en proposant d'une part de prendre le temps d'apprendre à entreprendre, d'autre part de le faire sans perte de ses droits sociaux.

## 1. Apprendre à entreprendre

Disposer d'un savoir-faire, aussi talentueux soit-il, ne suffit pas à développer de manière pérenne une activité entrepreneuriale. Produire, certes, mais vendre et gérer aussi. Or ces aspects font souvent défaut aux porteurs de projet. Il est donc proposé d'acquérir ces compétences progressivement et surtout de manière concrète (et non théorique). Le volet gestion, par exemple, ne sera envisagé qu'à partir du moment où l'activité s'est suffisamment développée pour pouvoir concrètement travailler sur ses propres chiffres.

En offrant une alternative à l'immatriculation immédiate d'une entreprise, les CAE permettent de tester la viabilité de son projet en grandeur nature sans être d'emblée pris à la gorge par un chiffre d'affaires important à réaliser. Le temps nécessaire est ainsi laissé au porteur de projet pour se former à la vente, à la gestion, et apprendre de ses erreurs. Mais ce temps serait de peu d'efficacité si l'entrepreneur ne bénéficiait pas, durant sa phase de démarrage et tout au long de son parcours, d'un accompagnement individuel et collectif.

### Une alternative à l'immatriculation d'une entreprise

Lorsque sont nées les CAE, l'auto-entrepreneuriat n'avait pas fait son apparition et il n'existait guère d'autre solution pour développer son activité que l'immatriculation d'une entreprise individuelle<sup>3</sup>. Or cette création d'entreprise comportait trois séries d'inconvénients bien connus : les risques financiers personnels à prendre (par exemple hypothèque de sa maison pour obtenir un prêt bancaire afin de financer un investissement de départ), l'acquittement de diverses charges avant même que l'activité ait bien démarré, la chronophage paperasse administrative et comptable à laquelle il faut consacrer un temps qui, en conséquence, n'est pas dévolu au développement de l'activité.

L'immatriculation au registre du commerce s'accompagne donc, de fait, d'une obligation de résultat. Or il est difficile d'anticiper les conditions de réussite d'un projet individuel : l'étude de marché n'est pas une démarche adaptée, les dits « business-plan » demeurent très théoriques et peu conformes à la réalité d'un démarrage hasardeux nécessitant l'acquisition de compétences préalables.

Tester la viabilité d'un projet individuel ne peut se réaliser efficacement par simulation. Il faut produire et vendre de manière réelle. C'est pourquoi de nombreux porteurs de projets, las de tourner en rond, un beau jour se jettent à l'eau, sans bouée... À plus ou moins long terme cette démarche en laisse beaucoup sur le bord du chemin avec des cessations d'activité, voire des dépôts de bilan souvent lourds de conséquences. C'est dans un contexte d'incitation massive des chômeurs à créer leur entreprise, d'échecs rencontrés et surtout de conscience qu'il faut non seulement disposer d'un savoir-faire mais aussi apprendre à vendre et à gérer, que sont apparues les CAE il y a 15 ans<sup>4</sup>.

---

3. Depuis a été créé le statut d'auto-entrepreneur qui n'a rien ôté, bien au contraire, à la pertinence de la démarche CAE (Cf. page 27).

4. La manière dont elles se sont construites est relatée en détail pages 65 et suivantes.

Comment tester la viabilité de son projet sans prendre de risques inconsidérés ? Comment développer légalement et « grandeur nature » son activité sans prendre la responsabilité individuelle de son identité juridique ?

En proposant un cadre juridique commun à l'ensemble des entrepreneurs qui de manière mutualisée vont bénéficier du numéro d'immatriculation nécessaire au développement d'une activité dans un cadre légal.

Le créateur va ainsi pouvoir, de manière sereine, produire, démarcher sa clientèle, disposer du temps nécessaire (non quantifiable au préalable et différent pour chacun) à la mise en place et au développement de son projet.

En outre, tout en demeurant totalement autonome, il ne sera pas seul dans cette démarche mais bénéficiera d'un accompagnement individuel et collectif.

### **L'accompagnement individuel et collectif**

L'ensemble de cet accompagnement vise à placer le porteur de projet dans les meilleures conditions pour développer son activité. Les échanges individuels avec un chargé d'accompagnement l'aideront à formaliser et à cadrer son projet ; les ateliers collectifs lui permettront petit à petit d'endosser son nouveau costume d'entrepreneur et lui donneront les outils indispensables à sa réussite ; les échanges avec les autres entrepreneurs, exerçant ou non dans le même secteur que le sien, enrichiront son expérience.

Mais au-delà de l'aspect technique de l'accompagnement, ce sont aussi les affres de la solitude de l'entrepreneur individuel qui s'éloignent. Ce sont des rapports de confiance qui se nouent, de l'entraide qui se développe, un réseau qui se met en place. De nombreux entrepreneurs soulignent l'énergie et la confiance en eux qu'ils ont retiré et continuent d'en retirer.

### Cadrer son projet : l'accompagnement individuel

Lorsqu'il prend contact avec la coopérative, chaque entrepreneur est aidé et soutenu par un chargé de mission. Au début il s'agit surtout de bien formaliser le projet, de le cadrer, d'étudier le type de clientèle à cibler, etc. Ce travail s'effectue ensemble et dans un rapport d'égalité. Si les conseils du chargé de mission sont très sollicités au lancement de l'activité, au rythme que l'on souhaite, les échanges se poursuivent ensuite sur les diverses possibilités de développement de l'activité : prestations à adjoindre, nouveau ciblage de clientèle, nouveaux marchés, etc.

Le chargé d'accompagnement aiguille aussi le porteur de projet vers d'autres entrepreneurs de la coopérative exerçant dans le même secteur d'activité et les groupes de métiers qui se sont constitués afin d'échanger sur ses pratiques professionnelles ou bâtir des prestations communes<sup>5</sup>.

Évidemment les besoins de chaque entrepreneur sont très différents en termes d'accompagnement. Certains, comme Emmanuel, sont très autonomes dès leur arrivée :

**« Comme j'avais déjà bâti ma formation (à la prise de parole en public) au sein de l'entreprise dans laquelle je travaillais, puis développé celle-ci ensuite en portage salarial, je possédais tous les outils techniques, le réseau, la confiance en moi. Mais j'avais - et j'ai toujours - tout de même besoin de quelqu'un pour réfléchir, sinon je craignais de stagner ; pas rendre des comptes mais rendre compte et discuter ensemble de mon activité. »**

D'autres, comme Sylvain (jardinier), attendaient qu'on leur dise comment faire, qu'on les prenne par la main :

**« En fait c'est une sorte de « parrain » que je recherchais, j'attendais beaucoup de mon chargé d'accompagnement. Beaucoup trop d'ailleurs. Au début j'étais très décontenancé**

---

5. Cf. Chap. 2, pages 33 et suivantes.

**qu'il ne soit pas très directif ni coercitif. Jusqu'au jour où j'ai réalisé que les coups de pied au c..., c'était à moi de me le mettre tout seul ! Que personne n'avait à le faire à ma place ! En fait je n'avais pas vraiment une mentalité d'entrepreneur et c'est l'attitude de mon chargé d'accompagnement qui m'a permis peu à peu de l'acquérir. »**

Beaucoup soulignent leur surprise au premier abord devant la grande confiance que manifestent les chargés d'accompagnement dans les personnes comme dans les projets :

**« C'est radicalement différent des entretiens à Pôle emploi ou dans les boîtes de portage, explique Stéphanie (e-commerçante), ici on n'a pas l'impression de passer un examen, bien au contraire on se sent pris au sérieux (même si le projet comporte des failles) dans une relation égalitaire, c'est ça la différence ! Et puis sentir cette confiance nous donne des ailes. Comme c'est avant tout une relation humaine, il arrive que le courant ne passe pas idéalement bien avec le chargé d'accompagnement, on peut alors en changer pour quelqu'un qui nous corresponde mieux. Mais quoi qu'il en soit, ça ne remet pas en cause ce que j'ai dit au début sur la confiance témoignée. »**

À la lumière du témoignage de quelques chargés d'accompagnement, on comprend mieux ce sentiment des entrepreneurs.

### **Les chargés d'accompagnement, « parties prenantes » du projet d'entreprise**

Véronique titulaire d'une formation de psychologue clinicienne s'oriente dans un premier temps vers le recrutement en répondant à une annonce d'un cabinet de « chasseur de têtes ». Elle exerce ce métier pendant dix ans, notamment les dernières années dans un grand cabinet de dimension internationale, où elle est très bien notée. Jusqu'au jour où lui vient l'idée saugrenue de vouloir un

## Aux entrepreneurs associés

enfant et de demander à la fois un congé parental et un emploi à 4/5<sup>e</sup> de temps. On lui a alors fait comprendre qu'elle n'avait pas compris la culture de cette entreprise et qu'elle n'y avait plus sa place.

Elle est recrutée à Coopaname à temps partiel sur la base de son premier métier et de ses compétences en ressources humaines pour aider au recrutement de plusieurs permanents.

Puis sa fonction glisse progressivement vers celle de chargée d'accompagnement qu'elle occupe aujourd'hui à 4/5<sup>e</sup> de temps comme elle le souhaitait, après avoir acquis sur le tas les compétences complémentaires de base nécessaires, notamment la gestion comptable et financière.

Elle précise que Coopaname est l'entreprise dans laquelle elle a le plus évolué, où on l'a mise en confiance pour créer son poste alliant formation (par exemple sur la prise de parole en public) et vraie mise en situation concrète.

**« Ailleurs, dit-elle, on peut très très vite être encensée et tout aussi vite mise au placard. Dans ce cadre à la fois sécurisé et qui me pousse à évoluer dans ma fonction, et en quelque sorte dans mon projet, je suis confrontée aux mêmes difficultés que les entrepreneurs, acquérir mon autonomie, tisser des relations avec les partenaires locaux... J'expérimente ce que je recommande, je ne me situe en aucun cas en « expert » et je perçois les entrepreneurs comme des collègues et non comme des clients payant pour un service. »**

Pour Simon, c'est son premier emploi. Son choix de travailler dans l'économie sociale date du lycée. Après une formation en gestion finances, il passe un master en développement et expertise de l'économie sociale. Son mémoire porte sur l'aide à domicile.

C'est sur le site Ressources Solidaires qu'il repère l'offre d'emploi de Coopaname qui recherche un(e) chargé(e) d'accompagnement. Les premiers mois il est en apprentissage, il observe et se lance petit à petit dans les différentes missions. Il souligne qu'il n'y a pas de cadre précis, de réglementation, seulement des valeurs, des grands prin-

cipes à respecter comme l'écoute, la confiance, la transparence, l'humilité. Depuis il se sent en formation constante : on évolue avec le modèle, dit-il. Cela va de l'accueil, à l'animation d'ateliers, la gestion de projets collectifs, le tout en liaison avec le projet et la réflexion collective de la coopérative.

Il souligne l'importance du travail en équipe qui va de l'échange sur les difficultés rencontrées au travail en commun sur un projet. Aujourd'hui il pense que l'appellation « chargé d'accompagnement » ne traduit pas bien la fonction. En effet l'accompagnement n'est pas une fin en soi, l'objectif n'est pas « d'accompagner » à la création d'un projet individuel mais d'avancer ensemble vers l'autonomie et le développement économique et social du projet individuel lié au projet collectif et politique de la coopérative.

### **Apprendre à entreprendre : les ateliers de démarrage**

Pour la plupart des porteurs de projet, endosser le costume d'entrepreneur requiert prioritairement d'apprendre à vendre son savoir-faire. L'autre pilier de l'entrepreneuriat, la gestion, ne sera logiquement abordé qu'une fois l'activité suffisamment développée, cela dans un souci évident de travailler sur du concret et non de manière théorique.

Dès son entrée dans la coopérative l'entrepreneur bénéficie d'ateliers comme la gestion de projet, le marketing, les outils de communication, la démarche commerciale ou encore le prix de revient et la facturation.

Sophie (traductrice) se souvient que l'atelier « Prix de revient » fut comme une révélation. Il lui a donné les arguments pour mieux vendre ses prestations. L'atelier « Communication », quant à lui, l'a bien dopée.

Aurélié (création de sites internet) :

**« J'éprouvais le sentiment de manquer cruellement de compétences commerciales pour développer mon activité. Les ateliers se sont révélés déterminants dans mon choix d'inté-**

**grer la coopérative. J'ai été agréablement impressionnée par leur sérieux, la qualité des outils qu'ils procuraient. En plus ils collaient vraiment au concret et il n'y avait pas de place pour le « paraître », la parole sonnait vrai. »**

Ces ateliers sont également l'occasion de rencontrer d'autres porteurs de projet, d'échanger sur ses difficultés et ainsi de commencer à toucher du doigt la dynamique collective, source d'énergie pour chacun <sup>6</sup>. Sylvain (jardinier) place même cet élément en premier, avant le contenu des ateliers dont il ne nie pourtant pas le grand intérêt :

**« C'est la rencontre avec d'autres porteurs de projet au sein des ateliers qui m'a aidé à devenir entrepreneur « dans ma tête ». Le fait que les ateliers permettent de rentrer dans le fonctionnement de la coopérative aussi, d'intégrer une dynamique. Bien sûr leur contenu m'était indispensable, mais dans mon cas personnel, c'est davantage le partage avec les autres qui m'a fait avancer dans ma mentalité d'entrepreneur. »**

Olivia (graphiste), qui souligne également que la rencontre avec les autres dans les ateliers est tout aussi enrichissante que le contenu de ces derniers, y trouve encore un troisième intérêt : l'obligation de se présenter.

**« Se présenter est un excellent exercice et devoir le reproduire très régulièrement se révèle extrêmement formateur. »**

L'ensemble de cette démarche permet ainsi à l'entrepreneur d'avancer à son rythme. Certains en effet conservent un emploi à temps partiel le temps de développer leur activité, tandis que d'autres s'y consacrent pleinement dès le départ.

---

6. Cf. Chap. 2 : « Travailler pour soi, réussir ensemble » page 29.

## 2. La protection sociale afférente au statut de salarié

Perçus comme antagonistes, les termes « entrepreneur » et « salarié » sont au contraire conjugués dans une CAE afin de satisfaire la double aspiration de la grande majorité des entrepreneurs individuels : d'une part « s'installer à son compte », « devenir son propre patron », ne plus dépendre d'une autorité supérieure pour gérer son emploi du temps ; d'autre part conserver la protection sociale que procure le salariat. En d'autres termes, c'est davantage une activité, un emploi que les porteurs de projets souhaitent créer, bien plus qu'une véritable entreprise dont ils seraient le « chef ».

La création d'une entreprise individuelle place en effet le créateur seul face à la nécessité de générer des revenus suffisants pour financer une couverture sociale minimum. Et bien souvent très peu d'entre eux auront les moyens de se doter d'une couverture sociale équivalente à celle de leur ancien statut de salarié.

C'est entre autres la raison pour laquelle la démarche CAE conserve une grande pertinence en comparaison de l'auto-entrepreneuriat. Avantageux au premier abord par son faible taux de charges sociales, le statut d'auto-entrepreneur se révèle, revers de la médaille, une source de précarisation pour tous ceux qui ne bénéficient pas par ailleurs d'une protection sociale correcte (activité salariée, retraité). Un auto-entrepreneur en effet cotise peu à la Sécurité sociale, très peu à la retraite (160 ans pour une retraite à taux plein !), pas du tout à l'assurance chômage... Si l'activité ne décolle pas, on se retrouve sans rien.

Aussi le statut de salarié est-il proposé aux entrepreneurs qui entrent dans une coopérative d'activités et d'emploi donnant ainsi lieu à ce nouveau statut d' « entrepreneur-salarié ». Ce n'est donc pas sous l'angle de la subordination que le salariat est recherché par les entrepreneurs mais bien sous celui de la protection sociale.

## Aux entrepreneurs associés

Stéphane (bricolage à domicile) :

**« J'avais envie d'indépendance mais besoin de la protection du salariat, ça me rassurait. »**

Emmanuel (formation à la prise de parole en public) va plus loin encore :

**« Paradoxalement, c'est dans le statut salarié que réside la liberté. Le travailleur indépendant est pris dans une sorte d'engrenage qui l'oblige à travailler sans cesse pour payer ses charges, sans pouvoir s'arrêter sans que son château de cartes ne s'écroule. Un entrepreneur-salarié peut choisir de lever le pied s'il le souhaite ; certes il gagnera moins mais la pérennité de son activité n'est pas compromise. »**

Comme l'a montré le parcours de Jeanne, la couturière, tant que le porteur de projet effectue un faible volume d'affaires, il conserve parallèlement son statut antérieur de demandeur d'emploi. Mais il commence toutefois déjà à se reconstituer des droits sociaux.

Souvent la protection sociale attachée au salariat n'est pas une préoccupation prioritaire dans le choix d'intégrer une CAE, mais rapidement les entrepreneurs prennent pleinement conscience de cet avantage.

Laurence (sociologue) :

**« Je cherchais avant tout à exercer mon activité en indépendante et j'étais un peu perdue face aux différents statuts juridiques. La protection sociale n'est pas ce qui m'a décidée à entrer dans la coopérative, mais maintenant je suis bien contente d'avoir ce statut. »**

D'ailleurs un nombre non négligeable d'anciens auto-entrepreneurs poussent les portes des CAE notamment pour la protection sociale qui leur faisait défaut.

## Chapitre 2

# Travailler autrement : travailler pour soi, réussir ensemble

« Travailler pour soi, réussir ensemble » était le slogan du séminaire de réflexion organisé par Coopaname (CAE d'Île-de-France) avec l'ensemble de ses entrepreneurs et partenaires en 2005.

La démarche collective, loin de nier la notion d'individu, induit la mutualisation de moyens : chacun donne en fonction de ses propres moyens et reçoit en fonction de ses besoins.

Est-il utile de souligner que plus on est nombreux plus la richesse collective mutualisée est importante, donnant à chacun plus de sécurité dans sa démarche d'entreprendre.

Franck :

**« Je me trouve dans cette coopérative avec des tas de gens qui font comme moi, même si leurs métiers sont différents ; ça crée une dynamique, un soutien moral, ça aide, on en parle, on se donne des idées... »**

Annie :

**« Je me suis dit : je vais entrer dans un système de dépendance, ce que je n'aime pas ; mais ici on est en même temps indépendant, système étrange, on mène sa barque et on fait partie d'une entreprise ! »**

## Aux entrepreneurs associés

Brahim :

« Je suis tout seul dans le sens où je suis entrepreneur et c'est moi qui décide de l'orientation de mon activité, mais derrière moi il y a une équipe qui fait que je n'ai pas l'impression d'être tout seul justement, ça me met en confiance... »

Jean :

« Ce qui me poussera à rester, ce sera les liens créés avec les autres entrepreneurs de la coopérative. »

« Travailler pour soi, réussir ensemble », c'est avant tout s'épanouir en concrétisant son projet d'activité individuelle, et au sein de la coopérative tout est mis en œuvre pour que la richesse collective serve chacun et tous, ce qui conduit à réussir ensemble.

## 1. Un projet pour soi

### Se réaliser

Les personnes qui poussent chaque jour les portes d'une CAE ne manquent pas de talent. Dotées d'un ou de plusieurs savoir-faire, elles sont souvent dégoûtées du monde de l'entreprise où elles ne souhaitent retourner pour rien au monde : pressurisation à outrance, stress, manque de considération, voire humiliation, frustration professionnelle par l'affectation à des tâches en deçà de leurs capacités, horaires déraisonnables, etc.

Un entrepreneur du grand Ouest :

« J'étais cantonné à l'agencement de cuisine alors que j'ai une formation d'architecture d'intérieur. Je me sentais frustré par cette mono-tâche, l'impression de tourner en rond, j'avais le sentiment de pouvoir en faire beaucoup plus. J'ai donc décidé de développer ma propre activité de menuiserie afin de réaliser tous les projets dont je me sens capable. »

Quant à Aurélie (création de sites internet), Bac + 5 en arts plastiques et nouvelles technologies, elle en avait assez d'être pressurisée dans une agence de CD-Rom, de rendre un travail qu'elle jugeait médiocre en raison des contraintes de temps :

**« Je voulais faire un travail de qualité et sans hiérarchie ! »**

Il peut s'agir aussi de donner enfin la priorité à l'une de ses passions : une commerciale devenue productrice audiovisuelle, une aide-soignante devenue esthéticienne, etc.

Stéphane rêvait d'être photographe, il n'avait pu exercer qu'en technicien de laboratoire ; en entrant dans la coopérative, celui que ses amis surnommaient depuis toujours « Bob le bricoleur » ou « Mac Gyver » décida de développer cette autre passion pour laquelle il disposait d'un BTS gestion de production dans les métiers du bois : le bricolage à domicile. Au départ c'est pour des raisons alimentaires qu'il privilégie cette activité plutôt que celle de photographe. Avec le temps, il s'aperçoit que le contact-clientèle du bricolage à domicile l'épanouit pleinement. Il conserve la photo comme hobby mais ne cherche plus à se faire une place dans ce secteur extrêmement concurrentiel et dans lequel il s'est rendu compte qu'il éprouvait des difficultés à s'adapter à la demande du client.

Libre à chacun également d'exercer plusieurs de ses savoir-faire et de développer plusieurs activités : photographe et importateur de vins, traductrice et cuisinière, correctrice et professeur de piano. C'est bien là l'un des intérêts de la CAE : permettre la multi-activité. Libre à chacun aussi d'évoluer et de changer : lasse de son poste d'assistante de direction dans le secteur bancaire, dont le contrat venait de se terminer, Ghislaine rêve de se lancer dans la création de sites web. Elle suit une formation et intègre la coopérative. Au fil du développement de son activité, elle s'aperçoit que la formation à l'utilisation des logiciels informatiques, surtout auprès de personnes âgées, lui procure encore davantage de plaisir que la création de sites. Parallèlement, elle commence à s'intéresser à la sophrologie. À l'occasion d'une période de creux dans son activité, elle reprend du service en tant qu'assistante de direction, dans une

école de sophrologie (école faisant partie de la coopérative). Et voilà que celle-ci lui propose de la former à cette discipline... D'ici quelques mois Ghislaine exercera sans doute deux activités bien différentes mais qu'elle affectionne autant l'une que l'autre.

### **Équilibrer sa vie professionnelle et sa vie privée (et pas seulement pour les femmes !)**

Cet équilibre représente l'une des aspirations les plus récurrentes de ces dernières années, en particulier chez tous ceux qui ont connu une pression intense en entreprise, avec parfois des conséquences personnelles malheureuses. Un tel désir n'émane pas seulement des femmes mais également d'hommes soucieux de conserver du temps pour leurs proches et leurs loisirs.

Le statut d'entrepreneur-salarié permet en effet de définir soi-même son rythme de travail sans se le voir imposé par quelqu'un d'autre ou par l'engrenage financier de sa micro-entreprise. Si l'on ne souhaite pas travailler beaucoup, on ne gagnera certes pas beaucoup mais on peut se le permettre sans précarisation sociale.

## **2. Réussir ensemble : une dynamique de groupe**

L'isolement de l'entrepreneur individuel constitue l'une des difficultés les plus souvent soulignées par les personnes qui ont tenté l'aventure. Ne plus être seul, pouvoir parler de ses difficultés, échanger sur les pratiques de son métier, rencontrer du monde, c'est ce que proposent les CAE, sous des aspects professionnels comme conviviaux. Par cette dimension la CAE dépasse largement le simple cadre d'une mutualisation de moyens.

### **Un cadre mutualisé dans un esprit de solidarité**

Une CAE rassemble dans un même cadre juridique, économique, social, fiscal et humain différentes activités entrepreneuriales,

portées chacune par une ou plusieurs personnes, et gérées comme autant d'entités économiques autonomes analytiquement. Si professionnellement et économiquement chacun est bien entrepreneur de sa propre activité, c'est la coopérative qui porte la responsabilité juridique des actes professionnels de tous. Les fonctions mutualisées gèrent les aspects juridiques, comptables, fiscaux, assurantiels, administratifs de toutes les activités de l'entreprise. Elles sont autofinancées par une contribution sur le chiffre d'affaires de chaque activité.

La coopérative assure, facture, encaisse, règle les cotisations, etc. Ce cadre mutualisé dégage ainsi du temps à l'entrepreneur qui peut se consacrer exclusivement au développement de son activité. Toutefois, s'il souhaite par la suite se frotter de près à la gestion, notamment dans l'optique de créer sa propre structure, il aura la possibilité de le faire.

Outre la décharge administrative et comptable, disposer d'une véritable structure derrière soi comporte des avantages auprès des clients en termes de crédibilité. Sur les factures en effet, si la marque commerciale de l'entrepreneur figure bien en évidence en en-tête, les coordonnées de la CAE apparaissent au bas. Pour certains clients il est important de savoir qu'ils traitent avec une véritable structure et non un entrepreneur individuel. Des entrepreneurs-salariés ont pu vérifier aussi combien le client se montre plus prompt à régler sa facture lorsqu'il comprend que son prestataire n'est pas seul...

Surtout, le cadre collectif est humain ce qui, non seulement rompt l'isolement du porteur de projet, mais va bien au-delà, impulsant une réelle dynamique professionnelle et conviviale.

### **Une dynamique professionnelle**

#### **Les groupes d'échanges de pratiques**

Selon la taille de la CAE ces collectifs rassemblant des entrepreneurs-salariés du même secteur d'activité sont plus ou moins nombreux. Dans une CAE importante, on peut en dénombrer plus

## Aux entrepreneurs associés

d'une dizaine : le groupe des décorateurs, celui des animateurs, le groupe des métiers de l'écrit ou de la communication, celui des photographes, des traducteurs, etc.

L'objet est d'échanger de manière régulière, souvent mensuellement, sur les pratiques et l'actualité d'un secteur d'activité. Chacun y apporte son expérience, ses informations, et bénéficie de celles des autres. Ces collectifs servent aussi à intégrer les nouveaux arrivants.

Laurence (sociologue) :

**« Au début j'ai participé à plusieurs groupes. J'y trouvais une grande source d'épanouissement. Mais bon, au bout d'un moment je me suis rendu compte que c'était au détriment du développement de mon activité. Alors j'ai rééquilibré mon temps et procédé à des choix entre mes groupes. Cela dit je ne regrette pas ; au début j'avais vraiment besoin de tous ces collectifs, ça m'apprenait beaucoup et ça me donnait confiance. »**

Le groupe Communication par exemple se réunit une fois par mois. Aurélie, Romy, Denis, Cyrille, Guillaume, Sophie, Sébastien, Jean-Luc travaillent tous essentiellement dans le secteur du web. Certains d'entre eux exercent le même métier (création de sites notamment). Leurs réunions s'organisent de la façon suivante : un entrepreneur présente son activité en détail (types de prestations, type de clientèle, difficultés rencontrées, etc.), puis ils abordent le thème déterminé pour le mois (l'intérêt d'être visible sur le web, les relations presse, la chaîne de production print, la photographie numérique, les réseaux du net, les tarifs, etc.), chacun faisant partager ses connaissances et nouvelles astuces aux autres.

Aurélie :

**« Nous sommes typiquement un collectif au sein duquel nous risquons de nous faire concurrence, c'est la raison pour laquelle nos rencontres sont axées sur l'échange de**

pratiques. Cependant, entre les présentations détaillées des uns et des autres, et les déjeuners conviviaux qui suivent nos réunions, nous nous connaissons bien et l'on commence à s'interroger sur les moyens de développer des partenariats entre nous. Quoi qu'il en soit il y a beaucoup d'entraide et nous apprenons sans cesse de ces échanges, en termes d'outils techniques mais aussi d'organisation en général, les idées des uns font souvent écho chez les autres. »

### Les ateliers (autres que ceux dédiés au démarrage)

Tout au long de son parcours d'entrepreneur on ressent le besoin de se former ou de se perfectionner dans la vente ou la gestion. Outre les ateliers proposés au démarrage, auxquels on peut de nouveau participer, fort du recul acquis, d'autres s'adressent davantage aux entrepreneurs dont l'activité s'est déjà un peu développée. Il en est ainsi par exemple d'un atelier « Gestion du stock » ou « Comptabilité ». En effet, pour apprendre à gérer son stock, le mieux est d'en avoir déjà un ! Idem pour la comptabilité. Rien de tel que sa propre trésorerie pour appréhender les méandres et subtilités de ce domaine !

L'efficacité commerciale, nerf de la guerre pour tout entrepreneur, se décline après le démarrage en différents ateliers thématiques.

Certaines CAE élargissent leur éventail d'ateliers au-delà des aspects techniques. Un atelier « Culture coopérative » par exemple : dans la mesure où chaque entrepreneur-salarié a vocation à devenir associé de la coopérative et donc à adhérer, en connaissance de cause, au projet politique dont elle est porteuse, à participer à la prise de décision sur les orientations de l'entreprise, il n'est pas inutile d'enrichir sa culture sur l'histoire du mouvement coopératif et les principes de l'économie sociale.

### Une dynamique conviviale

En dehors des ateliers et collectifs de métiers, de nombreuses CAE multiplient les occasions d'échanges conviviaux entre les entrepreneurs. S'agissant d'une entreprise partagée, il semble naturel de favoriser la rencontre des uns et des autres.

Le pique-nique annuel, les soirées thématiques, les réunions mensuelles sont autant de moments pour faire la connaissance d'autres entrepreneurs, échanger sur autre chose que le boulot, se détendre et se remonter le moral si nécessaire. Des amitiés se nouent, on y découvre de nouvelles compétences, parfois complémentaires aux siennes, on s'y fait connaître aussi, multipliant ainsi l'effet réseau de la coopérative.

Loin de revêtir un caractère anecdotique, l'importance de la dimension conviviale est soulignée par nombre d'entrepreneurs-salariés, tant pour l'énergie qu'elle leur procure que professionnellement.

Ces éléments de dynamique, conviviale et professionnelle, qui se nourrissent l'une l'autre, créent une dynamique de groupe très appréciée des entrepreneurs-salariés. Chacun, tout en travaillant pour lui, a bien le sentiment de constituer un maillon d'une réussite collective en enrichissant le collectif comme le collectif l'enrichit.

Nathalie (créatrice de bijoux) :

**« Les réussites et les échecs des autres m'enrichissent, et me rassurent aussi. Les réussites me donnent de l'espoir et me dynamisent ; les échecs me « rassurent », je ne suis pas la seule, sans compter que l'on apprend des erreurs des autres. Et puis ici on trouve toujours un moyen de rebondir ; rien que le fait de pouvoir en parler permet déjà de faire avancer les choses au lieu de rester bloqué sur son problème. »**

Stéphane (bricolage à domicile) :

**« Le contact informel avec les autres entrepreneurs donne de salvatrices « micro-baffes » parfois ; et en tout cas on en**

**apprend autant sinon plus qu'à un cours sur le métier d'entrepreneur ! Moi, je remettais toujours à plus tard la rédaction de mes factures ; j'ai demandé aux autres à quel moment ils s'en occupaient, et un élagueur m'a répondu comme une évidence : « Ben tu fais ta facture dès que t'as fini le chantier, dès que tu rentres chez toi. » Du coup j'ai pris l'habitude de me forcer à faire de même. »**

Le « réussir ensemble » adopte encore une autre dimension, franchit un palier supplémentaire dans la force et l'intérêt du collectif en favorisant les synergies professionnelles entre les entrepreneurs.



## Chapitre 3

# S'associer autrement : un vivier de compétences, des synergies souples

En réunissant en leur sein des activités entrepreneuriales très différentes - il s'agit là de leur particularité par rapport aux Scop classiques <sup>7</sup> - les CAE répondent à un souci de mutualisation des compétences (et pas seulement des moyens), d'enrichissement des projets les uns par les autres en leur offrant des atouts supplémentaires de développement et de pérennisation.

Un tel vivier de compétences conduit les entrepreneurs à travailler à plusieurs, ponctuellement ou régulièrement, à s'associer, au sens non juridique du terme, au gré des besoins ou des envies. Qu'ils les impulsent eux-mêmes ou qu'ils répondent à une demande du marché, les entrepreneurs-salariés s'offrent des opportunités d'affaires dont ils ne pourraient bénéficier s'ils étaient travailleurs indépendants.

## 1. Les associations ponctuelles entre entrepreneurs

Elles prennent des formes diverses :

### **La surcharge du carnet de commandes**

La vie entrepreneuriale étant loin d'épouser l'image d'un long fleuve tranquille au débit régulier, il arrive qu'un entrepreneur se trouve

---

7. Les Scop se créent et se développent autour d'un seul secteur d'activité.

## Aux entrepreneurs associés

tout à coup submergé de demandes, rageant de devoir en refuser alors que le mois précédent il se morfondait devant un téléphone désespérément silencieux ! Si les commandes ne peuvent attendre, il est fréquent que l'entrepreneur s'adresse à ses collègues du même secteur (s'il en existe) afin de sous-traiter une partie du travail.

Éric (menuisier):

« L'électricité, je sais faire mais ça ne me passionne pas, alors il arrive que je me garde la menuiserie et que je confie à Stéphane l'électricité. J'ai confiance en lui, je sais comment il travaille. Idem quand le chantier est trop important pour moi tout seul. »

### **Le besoin d'une compétence complémentaire pour satisfaire la demande d'un client**

Certaines demandes nécessitent des compétences complémentaires de celle de l'entrepreneur auquel s'est adressé le client. Là encore, il est rageant de devoir annoncer au client que l'on n'est en mesure de réaliser qu'une partie du travail, ce qui le poussera sans doute à aller voir ailleurs. Or, cette précieuse compétence manquante se trouve peut-être au sein de la coopérative...

### **La nécessité d'un collectif pour répondre à un appel d'offres**

Parce qu'ils requièrent des compétences complémentaires de celles que possède un entrepreneur ou parce que le travail est trop volumineux dans le temps imparti pour un seul individu, les entrepreneurs de la coopérative s'associent ponctuellement pour répondre à des appels d'offres.

Aussi, le sentiment de concurrence qui pourrait régner entre les entrepreneurs exerçant dans le même secteur d'activité se mue-t-il en force collective, pour le bénéfice de tous et de chacun.

Dans toutes ces hypothèses on constate l'intérêt des synergies ponctuelles que permet l'entrepreneuriat collectif, et qui peuvent déboucher avec le temps sur des associations plus régulières, voire des groupes de marque : les entrepreneurs laissent de côté leurs activités individuelles au profit d'une activité à plusieurs.

## **2. Les associations régulières :**

### **l'élaboration d'une prestation commune**

La complémentarité des compétences au sein de la coopérative donne l'idée à certains entrepreneurs de se regrouper afin de travailler à l'élaboration de prestations communes, tout en conservant leurs activités individuelles.

Ainsi plusieurs entrepreneurs réalisant ponctuellement des prestations, chacun dans son activité, dans le secteur du mariage, ont-ils décidé de proposer une offre complète sur ce thème. Sonia, Sévère, Stéphanie, Nathalie, Aurélie, Maïa, Mike, Camille et Dominique composent *Kit à se marier*. Ils sont photographe, graphiste, spécialiste de papeterie créative, maquilleuse et créatrice de bijoux, rédacteur biographe, modiste, créatrice de faire-part, conseil en communication culinaire ou jardinier urbain agro-écologiste.

Chacun était désireux de continuer à développer les autres volets de son activité individuelle mais ils ont trouvé judicieux de miser sur le collectif pour leurs prestations autour du mariage, afin de se doter d'une meilleure visibilité et de proposer une offre très complète si le client le souhaite.

Toutefois, la coopération n'est pas forcément innée et l'élaboration d'une prestation commune prend du temps, suivant souvent un parcours un peu chaotique, des périodes d'accélération comme des moments de stagnation. Lorsque le projet patine un peu, le groupe est soutenu par des permanents de la coopérative afin de dépasser les difficultés méthodologiques ou organisationnelles.

### 3. Les groupes de marque

Qu'ils aient dès le départ intégré à plusieurs la coopérative ou que leur projet commun y soit né, certains entrepreneurs fonctionnent économiquement comme une société avec sa propre marque. Juridiquement chaque membre du groupe est bien salarié de la CAE. Analytiquement le groupe de marque dispose de comptes propres, il appartient aux entrepreneurs de définir entre eux les modalités de répartition du chiffre d'affaires.

Ainsi *Que Tal Paris* ? le mensuel gratuit des bons plans latinos à Paris, monté par Esther, Elena et Iliona, trois Espagnoles installées dans la capitale :

**« On ne savait pas quelle structure juridique créer. Intégrer la CAE était la solution la plus simple. En plus nous y avons trouvé une partie de l'aide dont nous avons besoin, notamment sur la partie rédactionnelle qui est très chargée. »**

Derrière *Double R* se cachent Sébastien et Julien, deux physiciens designers et concepteurs de mobilier en béton. Et dans un tout autre registre Alexandra et Séverine commercialisent leurs créations d'objets et accessoires textiles pour femmes et enfants sous la marque *Georges et Rosalie*.

### 4. Les associations externes

Au-delà de ces associations internes, des associations externes voient le jour. En effet, souvent pour des raisons juridiques (besoin de lourds investissements ou besoin d'embaucher), des entrepreneurs doivent quitter la coopérative et créer leur propre structure indépendante. Nombre d'entre eux demeurent néanmoins très attachés à la CAE et souhaitent conserver des liens avec elle et ses entrepreneurs.

L'effet réseau et mutualisation de compétences continuera de jouer à plein.

L'exemple de Sébastien :

« J'avais un projet de développement informatique et je souhaitais être accompagné pour créer mon activité. Je m'adresse à Pôle emploi qui m'oriente vers diverses structures. C'est à cette occasion que je rencontre Coopaname, CAE d'Île-de-France.

Son mode de fonctionnement me séduit, et notamment le projet politique qui sous-tend la coopérative.

Après différents échanges avec Coopaname, nous prenons conscience que mon projet nécessite l'intervention d'investisseurs pour financer la période d'amorçage. De manière classique mon projet relève d'une start-up et pour trouver des investisseurs je dois présenter mon projet dans le cadre d'une structure juridique classique avec une approche marketing, commerciale et technique, conditions incontournables pour gagner la confiance des investisseurs dont j'ai besoin.

Coopaname ne peut malheureusement répondre aujourd'hui à ces conditions. Je n'ai donc pas d'autre solution que de créer une Sarl classique, en dehors de Coopaname. Mais c'est avec regret que je sors de la coopérative. J'y ai noué des liens et beaucoup apprécié la richesse de sa diversité. Je continue de participer à son animation et poursuis l'objectif de la rejoindre sous une forme ou sous une autre dès que j'aurai retrouvé mon indépendance vis-à-vis des investisseurs. »



## Chapitre 4

# Diriger autrement : une entreprise partagée

Le statut de salarié proposé aux entrepreneurs ne se limite pas à une démarche individuelle ; il marque aussi l'appartenance à une entreprise qui est commune à l'ensemble des entrepreneurs. Le développement de l'activité de ceux-ci, s'il a pour vocation première de leur assurer un salaire, participe également au développement de la richesse collective. Chaque entrepreneur-salarié a vocation à devenir associé et à participer aux décisions d'orientation économique, sociale et politique. Les CAE, qu'elles adoptent la forme de Sarl ou de SA, sont avant tout des Scop.

### Qu'est-ce qu'une Scop ?

Scop signifie Société coopérative de production, (récemment le mouvement coopératif a décliné ce sigle en « Société coopérative et participative »).

Une Scop est une société commerciale (Sarl ou SA) se développant dans le secteur concurrentiel avec les mêmes contraintes de gestion et de rentabilité que toute entreprise. Mais, la grande différence avec une Sarl ou SA classique est qu'une Scop est une société de personnes, et non une société de capitaux. Elle n'est pas la propriété de ses actionnaires apporteurs de capitaux ; elle appartient à ses salariés qui « utilisent » ainsi la Scop comme un outil de production afin de vivre de leur travail et d'assurer sa pérennité pour les générations futures.

Les associés majoritaires de la Scop sont donc ses salariés. Tous ont vocation à devenir associés, ou plutôt en langage coopératif « sociétaires » ou « coopérateurs ». Ce sont eux qui décident ensemble des orientations de leur entreprise et élisent démocratiquement leurs dirigeants.

### 1. Qui compose cette société de personnes ?

Si l'accès au sociétariat est la règle dans une coopérative, il n'est pas, dans une coopérative d'activités et d'emploi, conditionné à un délai à l'issue duquel le statut d'associé deviendrait obligatoire. Ce positionnement n'est pas celui de toutes les Scop (certaines coopératives d'emploi et d'activités du réseau Copea<sup>8</sup>, par exemple, imposent le statut d'associés dès l'entrée dans la coopérative).

Or pour répondre à l'une des missions les plus importantes de la CAE qui est celle de l'apprentissage de la coopération, la décision de devenir associé doit résulter d'un vrai choix motivé essentiellement par son adhésion au projet collectif de la coopérative et à son mode de fonctionnement.

Il est donc nécessaire pour tout futur sociétaire de connaître les règles de fonctionnement d'une Scop, en quelque sorte de s'imprégner de la culture coopérative avant d'opérer ce choix. Le fonctionnement démocratique de l'entreprise est à ce prix.

Cependant il est important de souligner que l'accès au sociétariat relève d'une cohérence naturelle en vertu du principe de double qualité.

---

8. Copea est une association loi 1901 née en 2001 qui rassemble ce qu'elle nomme les coopératives d'emploi et d'activités, à l'origine en Rhône-Alpes.

### Qu'est-ce que le principe de « double qualité » ?

Il s'agit ni plus ni moins de l'un des fondements de l'économie sociale en général et des coopératives en particulier (mais aussi des mutuelles et certaines associations). La double qualité signifie que le bénéficiaire et le sociétaire sont une seule et même personne. En d'autres termes : lorsque je bénéficie d'un outil économique, j'ai aussi mon mot à dire dans son fonctionnement et sa gouvernance. Dans une mutuelle par exemple chacun est à la fois assuré et assureur. Il en va de même dans les coopératives de consommateurs, d'achats, les coopératives scolaires, etc.

## 2. La vocation de chacun au sociétariat

### Sociétaire ou actionnaire ?

Comme toute entreprise, une Scop dispose d'un capital social composé de parts sociales détenues en majorité par ses salariés (d'autres personnes physiques ou morales peuvent aussi y souscrire). Ce capital n'a toutefois pas le même sens que dans une entreprise classique car il ne s'agit pas d'actions détenues par des actionnaires.

Les actions sont des titres de propriété : ainsi, on peut les acheter, les vendre, et à cette occasion en tirer une plus-value. Dans une entreprise classique les actionnaires sont collectivement propriétaires de celle-ci. Ils peuvent donc la délocaliser, la céder, la détruire. L'entreprise fonctionne pour leur procurer un profit financier.

Les parts sociales d'une Scop en revanche ne sont pas des titres de propriété mais des participations détenues majoritairement par les salariés. On ne devient associé qu'avec l'accord de l'assemblée générale des associés existants. Lorsqu'un nouveau sociétaire arrive, la Scop crée de nouvelles parts sociales ;

**lorsqu'il se retire la Scop les lui rachète, mais sans plus-value. Il ne peut céder ses parts à personne d'autre.**

**En outre le nombre de parts détenues n'a aucune influence lors des votes. Ceux-ci sont en effet régis par le principe « une personne = une voix ». Contrairement aux entreprises classiques, le pouvoir n'appartient pas aux détenteurs des plus importantes parts de capital, mais bien à tous, collectivement, sur un pied d'égalité.**

La logique du sociétariat ne constitue donc pas une logique de pouvoir mais une logique d'engagement.

Les sociétaires se réunissent au moins une fois par an, lors de l'assemblée générale ordinaire. Ils votent les comptes de la coopérative et la répartition du résultat. Ils élisent le ou les gérants, ou administrateurs. Ils acceptent ou refusent l'entrée au capital de nouveaux sociétaires. Dans certaines CAE, les associés se réunissent en dehors de l'assemblée annuelle, à l'occasion de séminaires sur des orientations pour la coopérative, en commissions pour travailler sur des thématiques importantes.

Pour Aurélie (qui était entrée sans savoir si elle resterait ou non), la candidature au sociétariat s'est présentée comme un aboutissement logique après trois ans au sein de la coopérative :

**« Dès lors que je ne souhaitais pas en sortir et créer ma propre structure, il était cohérent que je devienne associée. En plus, la coopérative m'a tellement apporté que je trouvais tout naturel de marquer davantage mon implication. »**

Emmanuel :

**« Pour moi le principe du sociétariat était acquis depuis mon entrée dans la coopérative puisque je l'ai intégrée précisément pour le projet coopératif, parce que j'avais envie d'apprendre et d'élargir mon champ de vision ; je me suis juste donné un peu de temps (deux ans) pour en comprendre les rouages et valider mon choix d'y demeurer. »**

Pour Juliette (biographe), la candidature au sociétariat fut plus rapide : elle la sollicite après seulement un an de salariat <sup>9</sup>. Comme elle l'exprime ci-dessous il s'agissait d'une question de cohérence : de plus en plus impliquée sous divers aspects dans la vie et le fonctionnement de la coopérative, il lui semblait saugrenu de demeurer extérieure à la gouvernance.

**« Madame la présidente,**

**Si cette candidature m'apparaît comme la conséquence naturelle d'une participation croissante à la vie de notre entreprise, et en particulier mon intégration à la commission Recherche, elle n'en a pas moins suscité une hésitation.**

**Je considère en effet n'avoir pas encore atteint un rythme de croisière. Entrée à Coopaname à l'automne 2007, salariée depuis mars 2008, le premier objectif que je m'étais fixé est atteint : toutes les prestations se sont développées même si chacune l'est insuffisamment. L'activité est devenue régulière mais son volume reste à accroître.**

**Pourtant, au regard de l'implication dans la coopérative, soutenue par une pleine adhésion à son projet politique, c'est plutôt demeurer uniquement salariée qui désormais ne me semble plus cohérent.**

**Outre une participation active à la préparation de nos Universités d'automne depuis deux ans, j'ai représenté Coopaname aux vœux du conseil régional et de la Mairie de Paris, cosigné avec notre directeur général un article que j'ai présenté lors des dernières Rencontres inter-universitaires de l'économie sociale et solidaire.**

**On pourrait penser que j'ai mis la charrue avant les bœufs. Je n'éprouve pas ce sentiment, tant a rejailli positivement sur le développement de mon activité, l'énergie que j'ai retirée de mes diverses participations aux actions et à la vie de notre coo-**

---

9. A Coopaname la candidature au sociétariat des entrepreneurs qui sont salariés depuis moins de deux ans est soumise au CA avant proposition à l'AG.

pérative. En tant qu'entrepreneure-salariée, l'entreprise partagée a déjà pris quotidiennement beaucoup de sens, je souhaite donc pouvoir concrétiser ce sens par une voix.

Aussi est-ce la raison pour laquelle, en dépit d'un an seulement de salariat et d'un volume d'activité à améliorer, je soumetts néanmoins au conseil d'administration ma candidature au sociétariat. »

### 3. La gouvernance

Selon sa forme commerciale, Sarl ou SA, la Scop que constitue la CAE est dirigée soit par un gérant s'il s'agit d'une Sarl (un certain nombre de CAE, par souci démocratique, établissent une cogérance), soit en présence d'une SA par un conseil d'administration.

La plupart des CAE se présentent sous la forme de Sarl. Les plus importantes évoluent vers le statut de SA. Dans ce cas le conseil d'administration se compose de salariés-associés de la coopérative et élit en son sein les instances dirigeantes de la coopérative : une présidence et une direction générale.

Si ces instances revêtent une forme classique par rapport au droit des sociétés, le statut de société coopérative imprime une démocratie égalitaire à son fonctionnement. L'assemblée des associés est en effet régie par un grand principe coopératif : une personne, une voix.

#### **Le principe « une personne, une voix »**

Ce principe, pilier des coopératives comme le principe de double qualité, est sous-tendu par l'idée que l'entreprise fonctionne avant tout pour répondre aux besoins de ses salariés actuels et futurs. Elle constitue un outil de travail partagé qui a vocation à être légué à la génération suivante.

Quel que soit le nombre de parts sociales détenues, chaque individu

ou structure (des personnes morales extérieures peuvent prendre part au capital de la coopérative) ne dispose que d'une seule voix. Ne participent donc pas par leur vote à la gouvernance les entrepreneurs non encore associés. Mais ce n'est pas une raison pour ne pas les informer des orientations et projets de la coopérative, ni solliciter leur avis. C'est l'objet des réunions mensuelles.

### **4. La circulation de l'information : les réunions mensuelles**

Moment important de la vie de la coopérative, les réunions mensuelles sont l'occasion d'assurer la circulation de l'information auprès de tous, entrepreneurs associés ou non : location de nouveaux locaux, stratégie de communication de la coopérative, actualité législative et réglementaire, etc.

#### **Le témoignage de Betty, correctrice d'édition**

« Chaque établissement de Coopaname réunit les coopanameiens une fois par mois, quel que soit leur statut (salarié, permanent, associé, nouvel entrant). Si chacun de nous est rattaché à un établissement particulier pour des raisons géographiques, point n'est besoin de montrer ses papiers pour participer à la mensuelle de tel ou tel établissement, le communautarisme n'est pas de mise à Coopaname. »

#### **Un moment de rencontres**

« Une mensuelle commence en principe par un tour de table permettant de se présenter les uns aux autres ; moment important quand bien même certains pourraient avoir le sentiment de se répéter. Outre l'occasion de commencer à faire connaissance avec les nouveaux venus, le cas échéant, il est intéressant de voir l'évolution de chacun dans sa façon de définir son projet ou son activité au fil des mois. Et quel bon-

heur de voir l'assurance acquise peu à peu par les plus timides qui vivent la prise de parole en public comme une véritable épreuve ! En principe, un ordre du jour rythme la réunion. Les nouvelles de la vie de la coopérative préludent aux échanges, suivies de débats, de foire aux idées. Il arrive souvent que le temps fort de la séance soit la présentation par un coopanamiens de son activité ou de son projet, ce qui ne manque jamais de susciter des questions ou des partages d'expériences dans le domaine abordé. Il est à souligner combien la parole est libre. Si certains coopanamiens de longue date ont déjà développé une complicité que l'on pourrait qualifier de « légèrement potache », leurs calembours et leurs *private jokes* ne donnent jamais un sentiment d'exclusion au reste de l'assemblée, et l'immédiate mise en boîte des vieux loups ouvre plus grand encore les portes de la coopérative aux plus dubitatifs. »

### Un moment de débats

« L'inscription de la coopérative dans la vie socio-économique de notre société ne manque pas d'être soulignée par des informations relatives aux décisions gouvernementales, un exposé des textes officiels et l'analyse qui s'ensuit ouvrent des débats denses et éclairants. L'évolution de la gouvernance de Coopaname est examinée sous toutes ses coutures, chacun donne son avis et la contradiction ne manque pas d'être portée haut et fort ; ainsi, lors de la mise en place de la représentation du personnel, nous avons connu une discussion épique qui restera longtemps dans la mémoire de ceux qui y assistèrent. Un élu énonça son projet de répertorier le minimum syndical des salaires, métier par métier, pour les professions normalement salariées dans les entreprises classiques, à dessein d'établir des grilles tarifaires de référence pour calculer le montant de la facturation des prestations. Son souci était de ne pas « casser » les acquis sociaux, les tarifs

devant servir de référence pour des grilles tarifaires sans pour autant revêtir un caractère d'obligation d'application. Un autre élu porta alors la contradiction en tenant un discours dont le Medef aurait pu se réclamer. L'un des deux directeurs généraux intervint dans la polémique, prenant le parti de la défense des acquis sociaux, et nous assistâmes à une scène de théâtre de l'absurde digne du surréalisme le plus échevelé. Le « syndicaliste » défendant la cause patronale et le « patron » tenant un discours de revendication syndicale.

L'affrontement du « jaune » et du « rouge » provoqua une belle hilarité dans l'assistance, et cette discussion fut l'occasion de se rappeler qu'à Coopaname tous les acteurs de l'entreprise sont avant tout des salariés, fussent-ils entrepreneur, permanent ou directeur. Depuis, à l'instar des timides acquérant de l'assurance dans la prise de parole, nous avons vu certaine couleur virer peu à peu, passant par tous les chromatismes de l'orange pour devenir des plus rutilantes. »

### Un moment de convivialité

« Les mensuelles se tenant en fin de journée, les participants ne sont généralement pas tenus par des horaires impératifs ; un buffet dînatoire composé de ce que chacun a apporté clôt alors la réunion par de joyeuses agapes qui offrent la possibilité d'échanges plus personnels entre les uns et les autres.

Si Coopaname accueille tout porteur de projet sans distinction d'âge, de sexe, d'origine, de handicap, de convictions philosophiques ou religieuses, la coopérative est solidement implantée dans la cité et y joue pleinement son rôle politique au sens premier du terme. Plus qu'à toute autre réunion (collectifs ou ateliers), c'est bien lors des mensuelles que doit se jouer le débat démocratique. »

## 5. Le volet financier

Si de nombreux entrepreneurs soulignent l'intérêt pour eux de se voir déchargés individuellement des aspects administratifs et comptables, ils n'en sont pas moins sensibilisés à la nécessité de suivre l'évolution de leur activité à travers la compréhension de leur trésorerie au vu de laquelle chacun pourra prendre les décisions adéquates. Au-delà de cet aspect individuel, la comptabilité de chacun (y compris celle de la structure permanente), s'insère dans la comptabilité globale de la coopérative, seule comptabilité fiscalement reconnue. Chaque entrepreneur-salarié bénéficie donc bien d'une comptabilité individuelle complète.

### **Modalités de répartition des bénéfices (appelés « excédents de gestion ») dans une Scop :**

- Une part rémunérant le travail (25 % au minimum) qui revient à l'ensemble des salariés sous forme de participation.
- Une part rémunérant le capital (33 % au maximum) qui revient à l'ensemble des associés sous forme de dividendes. À noter que certaines Scop choisissent de ne pas rémunérer le capital au profit des réserves impartageables (voir ci-dessous).
- Une part servant à la consolidation de l'entreprise (25 % au minimum) par la constitution de RÉSERVES IMPARTAGEABLES. Ces réserves constituent le patrimoine commun des salariés actuels et futurs de l'entreprise coopérative. Comme leur nom l'indique, elles sont impartageables et ne peuvent donc être distribuées à qui que ce soit. Puisqu'il s'agit de fonds propres, elles contribuent à asseoir la crédibilité financière de l'entreprise auprès des organismes financiers. En cas de cessation d'activité, elles vont obligatoirement à un fonds coopératif, une autre coopérative, ou une institution d'intérêt général.

## **Le témoignage d'Anne, la première associée de Coopaname**

Anne est entrée à Coopaname en 2004, elle est aujourd'hui présidente du conseil d'administration de la Scop.

### **Comment est-elle arrivée à Coopaname ?**

« Depuis toujours pour moi l'engagement c'est vital. J'avais des parents très engagés syndicalement. Étudiante en psychologie, j'ai participé à la création d'une association, Actif, pour intervenir dans les prisons. Et je me suis investie dans différentes associations.

Après quelques années, le décalage que je constate dans ces structures sociales et associatives entre le discours et les actes me déçoit beaucoup. Je m'éloigne du secteur « social » pour intégrer l'entreprise où j'occupe différents postes dans les relations humaines, en plein développement les premières années, puis je suis amenée à gérer licenciements et plan social... Cela ne me satisfait plus et je quitte l'entreprise.

En recherche de sens, j'alimente alors ma réflexion sur plusieurs projets, élimine assez rapidement le projet de consultante qui ne correspond pas à ce que je cherche et envisage de me mettre à mon compte ou d'occuper un poste de DRH dans l'économie sociale.

C'est au cours d'une formation au CJDES <sup>10</sup> que j'entends parler pour la première fois des coopératives d'activités et d'emploi. Déçue par le secteur « social », puis par l'entreprise, cette nouvelle approche me séduit d'emblée. À nouveau, j'ai le sentiment de pouvoir faire coïncider mon projet de vie avec mon projet professionnel. Il répondait à mon souhait de vivre mes valeurs sans dépendre de personne. Mais je reconnais toutefois que si j'adore mon autonomie, j'ai aussi besoin du collectif. »

---

10. Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale.

## **Les étapes de son parcours et sa place dans Coopaname**

« Ma première année en tant que salariée de la coopérative me confirme que j'ai trouvé le cadre qui convient à mon activité professionnelle de coach et de formatrice, en accord avec mon projet de vie. Je me sens complètement partie prenante de la démarche de création et de construction au quotidien de cette nouvelle forme d'entreprise. C'est pourquoi je m'investis pleinement et choisis avec enthousiasme, un an après mon entrée dans la Scop, de devenir la première entrepreneure associée. »

## **Elle met sa compétence au service de la Scop**

« C'est dans un esprit de participation à la construction de l'entreprise que j'ai proposé d'animer un atelier intitulé « de l'intention à l'action », afin de répondre aux difficultés rencontrées par les entrepreneurs au démarrage de leur activité. Le premier atelier a été très apprécié par les participants, le principe étant que tout le groupe se mette au service de chacun, dans l'écoute des difficultés et la recherche collective de solutions. Ces échanges facilitent de façon évidente le lien entre les personnes et se révèlent très efficaces pour débloquer des situations générées par des à priori ou une mauvaise appréciation de la réalité par rapport à soi-même. Dans cette initiative j'ai reçu les encouragements et le soutien de l'équipe permanente qui ne maîtrisait pas cette compétence professionnelle, reconnue comme un gage de réussite par les entrepreneurs. »

## **Et se frotte à certaines difficultés inhérentes au collectif**

L'atelier d'Anne en effet n'échappe pas à un taux d'absentéisme régulier qui remet en cause son bon fonctionnement. Les personnes s'inscrivent et le jour venu, certaines ne viennent pas pour

différentes raisons, souvent sans même prévenir.

**« Pourquoi les personnes qui s'inscrivent ne se sentent pas engagées par leur inscription et quel rôle pourrait jouer la coopérative pour qu'elles apportent plus de considération à cet engagement de participation ? »**

C'est vrai qu'il s'agit là du revers de la médaille d'un des grands principes de cette coopérative : on refuse le mot « obligation », ici on doit « donner envie ». Mais il s'agit d'un bon principe : si l'on prend l'exemple du choix du sociétariat, il est évident pour la Scop que cette décision doit faire l'objet d'un vrai choix, d'une envie de devenir associé et non d'une obligation. La Scop joue ici un rôle important de sensibilisation, de formation pour effectivement donner envie de devenir associé.

La prise de conscience par chacun de sa responsabilité face à ses propres engagements constitue un véritable apprentissage qui s'effectue plus ou moins vite selon les personnes. Ce sont les échanges dans les ateliers, séminaires de réflexion, rencontres mensuelles qui constituent les lieux privilégiés de cet apprentissage.

### **Elle participe à la construction progressive du mode de gouvernance démocratique de la coopérative <sup>11</sup>**

Les premiers entrepreneurs associés de Coopaname cherchent leur positionnement : à quoi ça sert d'être associé(e) ? Ils trouvent que l'information ne circule pas toujours bien, ils veulent davantage participer aux décisions. S'ensuivent beaucoup de discussions entre les associés et la direction, de soirées pendant lesquelles ils imaginent le développement de Coopaname.

Mais une étape importante est franchie à l'occasion de la transformation de la Sarl en SA.

Coopaname a pris le temps de la réflexion avec ses associés. Même si leur demande d'informations, sur le plan juridique notamment,

---

11. La gouvernance sera développée dans la troisième partie

en a freiné le mouvement, elle a permis la construction d'un projet solide. Outre l'intervention d'un juriste qui a répondu au questionnaire technique, Anne a retenu celle de Jean Gautier (ex-secrétaire général de la CGScop) qui précisait, entre autres, que plus Coopaname aurait d'associés, plus sa base serait solide.

**« Il nous a vraiment donné envie d'accélérer le mouvement, d'aller plus loin. Pour moi, c'est à cette occasion que les associés ont pleinement joué leur rôle, ont trouvé leur raison d'être. Nous étions tous associés sur le même plan. »**

### **Un mode de gouvernance (pour une entreprise de près de 400 personnes) qui se construit pas à pas avec des hauts et des bas**

L'entreprise, constituée en SA (Société anonyme) à la fin de l'année 2008, compte alors 36 associés dont 12 permanents et 2 associés extérieurs. 8 associés forment le conseil d'administration dont 5 entrepreneurs.

Seule à présenter sa candidature, Anne est élue présidente du conseil d'administration. Ce dernier doit avoir un rôle politique sur les orientations stratégiques, laissant à la direction générale la gestion de l'entreprise au quotidien.

**« Cette première année n'a pas été facile, il manquait sans doute une réflexion en amont sur le fonctionnement du CA et sa relation avec l'équipe permanente et la direction générale. Mais on apprend à marcher en marchant et les discussions régulières, parfois vives, permettent d'aller progressivement vers un mode de gouvernance, dont l'objectif majeur est celui de la sauvegarde de la démocratie, quelle que soit la taille de la coopérative et sa forme juridique.**

**Si j'ai vécu des périodes compliquées de recherche d'ajustement quant à ma place de présidente et surtout au rôle du CA, à aucun moment ma confiance n'a été ébranlée. Les membres du CA ont toujours eu le sentiment d'évoluer dans une ambiance saine où chacun avait la ferme volonté**

**de mettre en place un mode de gouvernance démocratique, même si parfois ce n'est pas simple (le partage du pouvoir n'est pas une évidence, cela ne se décrète pas, cela se vit !). »**

Des échanges parallèlement au CA, entre la présidente et le directeur général permettent désormais de réguler les situations délicates, de se donner de la visibilité sur les chantiers du CA et de décider conjointement, en amont, quelles instances pourront être sollicitées sur tel ou tel sujet. En effet, dès le démarrage, le CA a créé cinq commissions, pilotées par un membre du CA et constituées d'associés, afin de démultiplier son action sur la communication, la formation, la recherche, les outils financiers et la protection sociale. De même, si le CA se réunit mensuellement, avec une journée annuelle de séminaire, il organise deux fois par an, en plus de l'assemblée générale, un séminaire d'associés, afin d'échanger et décider entre associés des grandes orientations stratégiques. Enfin, tous les sujets importants sont aussi débattus lors des réunions mensuelles.

**« Ainsi, les grandes décisions sont en général traitées aux trois niveaux : le CA, les associés et les coopanamiens. Ce fonctionnement est pour nous un réel gage de démocratie, d'autant plus qu'un rôle prépondérant a été donné à la représentation du personnel, en sa qualité de contre-pouvoir.**

**Je suis heureuse et fière de faire partie de cette belle aventure. Ado, j'ai rêvé de refaire le monde ; adulte, j'y participe pleinement, réinventant les relations au travail et à l'entrepreneuriat. Et surtout, nous poussons toujours plus loin les formes de coopération entre nous, déclinant les modalités et mises en acte, avec la même exigence de cohérence, tant sur la forme que sur le fond, avec nos valeurs coopératives. »**

### **Le témoignage d'Hélène, membre du conseil d'administration**

Hélène, historienne de formation, spécialiste de l'Afrique se destinait à une carrière universitaire.

## Aux entrepreneurs associés

En 1999, de retour du Niger où elle a passé quelques années, elle souhaite développer un projet professionnel qui préserve son autonomie, son esprit d'indépendance. Elle rencontre alors une entreprise d'édition La Péniche, Scop dont le fonctionnement s'appuie sur le principe d'autogestion. Elle ne connaissait rien au journalisme, rien non plus à l'économie sociale. C'est auprès de cette entreprise qu'elle se forme au journalisme mais aussi à une manière de travailler en collectif, de répondre à la nécessité de polyvalence et de responsabilisation par rapport à son activité et par rapport à l'entreprise globalement.

Lorsque cette entreprise s'arrête en 2008, elle garde la clientèle qu'elle avait suivie et développée, et n'imagine pas une seconde évoluer professionnellement en dehors d'une structure coopérative. Elle rejoint donc Coopaname, en devient rapidement associée et est élue au CA en 2009.

**« Pour moi cette fonction est importante, les membres du CA représentent les intérêts des entrepreneurs et doivent garantir un fonctionnement démocratique.**

**D'autres entrepreneurs l'ont exprimé, ce n'est pas une tâche facile, mais il ne faut pas baisser les bras, il faut garder toujours en tête le bien collectif et trouver les moyens de concer-ner davantage les associés au fonctionnement des différentes commissions de travail avec un objectif : celui de devenir citoyen de la coopérative, qui est au cœur de notre culture d'entreprise. »**

## Rien à voir avec le portage salarial, les couveuses et pépinières

La grande majorité des entrepreneurs viennent à la CAE parce qu'ils recherchent un statut pour exercer leur activité et se sentent souvent un peu perdus. C'est au fur et à mesure de leur vie dans la coopérative qu'ils y découvrent des avantages (ou non). Certains ont tenté préalablement le portage salarial.

Stéphane (bricolage à domicile) :

**« En termes de statut d'exercice, c'était une solution qui me paraissait meilleure que la création d'une entreprise individuelle mais la société que j'ai contactée n'acceptait pas les métiers manuels. »**

Emmanuel (formation à la prise de parole en public) :

**« J'ai passé quelques mois en portage salarial. Cela ne correspondait pas à ce que je recherchais : son fonctionnement était très anonyme et les liens avec la structure uniquement commerciaux. En plus j'ai détesté me retrouver uniquement avec des consultants ! Je voulais certes travailler tout seul mais en même temps j'avais très envie de projets collectifs, de coopération. »**

« Je ne cesse d'apprendre depuis que je suis ici », disent certains, tandis que d'autres y ont trouvé une source d'apaisement et d'épanouissement. À Coopaname, sur les 20 % environ qui quittent la coopérative chaque année, seuls 10 % choisissent de créer leur propre structure <sup>12</sup>.

Si les coopératives d'activités et d'emploi sont bien des entreprises à part entière, il s'agit d'une forme d'entreprise complètement nouvelle dont la spécificité est la pluri-activités mais dont le fonctionnement, qui repose entièrement sur les valeurs coopératives de mutualisation et de solidarité, les distingue fondamentalement d'autres types de structure avec lesquels elles sont parfois confondues.

Le **portage salarial** naît dans les années 1980. À cette époque, des associations proposent aux cadres licenciés qui effectuent des études ou missions, souvent pour leur ancienne entreprise qui

---

12. Dans les 10 % restants, une majorité retrouve un emploi salarié classique à plein temps, ou plus marginalement doivent cesser leur activité pour des raisons personnelles.

## Aux entrepreneurs associés

externalise ainsi leurs services, de prendre en charge la facturation, la comptabilité, d'établir une fiche de paie correspondant au chiffre d'affaires. Le tout moyennant rémunération.

Une société de portage salarial se présente donc comme une société commerciale dont l'objet est un service administratif et comptable. Tant sa forme, son fonctionnement, que son essence sont radicalement différents d'une entreprise coopérative. À titre d'exemple, les salariés d'une société de portage n'ont pas vocation à participer à sa gouvernance.

**Les couveuses** sont issues de la même démarche au départ que les coopératives d'activités (Cf. notre deuxième partie sur l'histoire des CAE). Elles permettent aux entrepreneurs une période de test avant la création de leur propre structure. Le réseau des boutiques de gestion y voit un nouvel outil d'accompagnement à la création d'entreprise individuelle.

Il s'agit donc d'un tremplin avant création et non un projet d'entreprise collective.

**Les pépinières**, quant à elles, s'adressent à des entrepreneurs déjà immatriculés au registre du commerce. Leur objet est la mutualisation de locaux et de matériel. Elles permettent aussi d'acquérir des compétences en gestion et vente. Deux grandes différences par conséquent avec les coopératives d'activités : elles ne proposent pas un test grandeur nature de l'activité, celle-ci devant être déjà développée ; là non plus il ne s'agit pas d'une entreprise collective mais d'une simple mutualisation de moyens.

## Les principes de fonctionnement d'une CAE

Type de structure	Forme juridique	Statut des bénéficiaires	Objet de l'entreprise	Observations
Scop classique (Sté coopérative ouvrière de production)	Sté coopérative en Sarl ou SA Sté de personnes, appartenant aux salariés associés et non aux apporteurs de capitaux.	Salariés associés : vocation de tout nouvel embauché à devenir associé de l'entreprise.	Activité économique autour d'un seul métier : production ou service. Objectif : pérennité de l'outil de travail et promotion de ses salariés.	Exemples : Alternatives économiques, Chèque-déjeuner.
CAE (Coopérative d'activités et d'emploi)	Sté coopérative en Sarl ou SA Mêmes caractères que la Scop classique liés à sa nature de Sté de personnes et non de capitaux.	Entrepreneurs-salariés : vocation à devenir associés de l'entreprise qu'ils construisent ensemble.	Caractéristique : multi-activités. Accueille tout projet. Cœur de métier : accompagnement, conseil et formation des individus dans la création de leur propre emploi, activité ou entreprise.	- Absence de sélection a priori des projets à l'entrée. - Alternative à l'immatriculation d'une entreprise individuelle. - Entreprise collective : partagée et gouvernée par ses entrepreneurs-salariés cherchant à s'y donner ensemble des droits, des sécurités faisant défaut aux travailleurs indépendants.
Couveuse	Association	Absence de statut lié à la structure. Conservation du statut initial (en général demandeur d'emploi)	Tremplin avant création : espace juridique de test et de préparation à la création d'entreprise individuelle. Accompagnement à la gestion d'entreprise.	Différences avec CAE : - Caractère temporaire - Sélection des projets à l'entrée
Société de portage salarial	Sarl ou SA Sté de capitaux n'appartenant pas aux salariés mais aux apporteurs de capitaux.	Salariés.	Prestation commerciale : transformation du chiffre d'affaires de chaque salarié en salaire.	Différences avec CAE : - Sélection a priori des projets (caractère limité du risque + rentabilité), accueille surtout des activités à forte valeur ajoutée (consultants, formateurs...) - Entreprise n'appartenant pas aux salariés.
Pépinière	Association en général.	Entreprises individuelles inscrites au Registre du commerce.	Solution logistique aux entreprises : partage de locaux, services d'accueil, photocopieuses, etc.	Différence avec CAE : Entreprise individuelle doit avoir été créée pour intégrer la pépinière.



**Deuxième partie**

**Du nid à l'essaim :  
la construction progressive  
d'une entreprise collective**



Elisabeth Bost

## **Introduction**

*Avant d'en arriver au fonctionnement qui vient d'être décrit, les coopératives d'activités et d'emploi ont connu une évolution de quinze ans et qui est loin d'être achevée. Comment l'idée a-t-elle germé ? Comment a-t-elle grandi ? Loin du long fleuve tranquille, il a fallu passer des barrages, surmonter des tempêtes, garder le cap du frêle esquif en dépit de courants contraires le poussant vers des rails dominants.*

*Personne ne pouvait mieux retracer les ressorts de cette construction progressive que celle qui fut à l'origine de la création de la première CAE à Lyon en 1995. Avant qu'elle nous raconte cette histoire, voici trois questions qui permettront de mieux connaître son itinéraire.*

### **Elisabeth Bost : un parcours du cœur battant**

*D'où te viennent les valeurs coopératives ?*

**« Ce n'est pas tant dans ma famille, peu politisée, que j'ai épousé les valeurs qui m'animent. J'en conserve toutefois une façon d'être marquée par la droiture et l'honnêteté.**

**Mon parcours étudiant a croisé le chemin de la Jeunesse ouvrière chrétienne (Joc) et c'est en son sein que je me suis vraiment politisée, sensibilisée par la réflexion sur le devenir des ouvriers. L'expérience de la Joc aura été très structurante**

pour moi. J'y ai appris les valeurs qui m'animent toujours aujourd'hui. »

Un petit tour décevant en politique ?

« Le PSU constituera mon nouveau lieu de réflexion. De petite taille, ce parti conduit à une réflexion et à un projet de société auquel j'adhère mais qui exclut dans l'immédiat une quelconque prise de pouvoir. Ce qui à l'époque me convient bien et continue de contribuer à ma formation politique.

Dans les années 1970, une grande majorité des membres du PSU, dont je suis, adhère au PS où mon parcours militant me mène à des fonctions d'élue régionale et municipale. Conseillère régionale de la Loire de 1986 à 1992 je prendrai mon mandat très au sérieux. Je trouvais la tâche très gratifiante mais ne développais pas pour autant de stratégie de carrière. Enthousiaste, et aussi sans doute un peu naïve, je n'avais pas encore complètement décelé le dessous des cartes qui se révéla brutalement lors de ma proposition d'un compte-rendu de mandat auprès des militants qui devaient se prononcer sur la constitution de la nouvelle liste à élire : « Oh, pas la peine, Elisabeth ; ne perds pas ton temps ! En plus tu es une femme, tu fais partie du quota, tu seras élue de toute façon ! » Un tel cynisme me conduisit spontanément à quitter le PS et à m'inscrire sur une liste « dissidente ». Dommage pour ma passion du terrain. Je ferai de la politique autrement... »

*De la politique en allant à contre-courant de l'incitation à la micro-entreprise ?*

« Exactement. Mais je ne le savais pas encore. Curieusement mon parcours tourne autour de la création d'entreprise et de son accessibilité. En 1985, dans un contexte de création d'entreprises individuelles, avec la naissance des boutiques

de gestion, qui à cette époque innovent en matière d'accompagnement à la création d'entreprise et à son suivi, je crée l'association Circe qui réunit juristes, comptables, etc. Il s'agit pour moi d'offrir un autre cadre aux porteurs de projet. Cette expérience marque le début de la réflexion qui se concrétisera dans l'ébauche du modèle des CAE. À la même époque je suis recrutée dans une pépinière d'entreprise pour accueillir et former ce que l'on appelait alors les « chômeurs créateurs ». Au moment où s'enchaînent les reprises d'entreprises par les salariés, je suis suppléante de Bruno Vennin, député de la Loire et assistante parlementaire, c'est à ce titre que je m'occupe de la reprise d'une entreprise de mécanique : ce sera le fameux « casting » de patrons que j'évoque au début de l'histoire des CAE. »



## **Chapitre 5**

# **Quand une passion rejoint l'intérêt général : sécuriser l'acte d'entreprendre**

## **1. le temps des chômeurs créateurs**

### **L'expérience d'un « casting » de patrons !**

Au début des années 1980 l'idée que les salariés puissent devenir entrepreneurs domine largement.

Dans le cadre de ma fonction d'assistante parlementaire, l'accompagnement de dossiers relatifs à la reprise d'entreprise par les salariés constitue pour moi un premier déclic vers une autre façon de considérer la démarche d'entreprendre.

En tant qu'assistante parlementaire d'un député PS de la Loire je suis conduite à recevoir un chef d'entreprise : Jean-Luc est patron d'une petite PME de mécanique générale, il souhaite cesser son activité pour prendre sa retraite. Mais cette démarche n'est pas acceptée par ses salariés et il ne sait comment sortir de cette situation. Parallèlement, je suis sollicitée par les salariés qui considèrent l'entreprise économiquement viable et souhaitent préserver leur emploi. Leur première demande : les aider à trouver un patron. Ainsi, après avoir déterminé le profil recherché, un casting est organisé ! Nous recevons ensemble plusieurs candidats. Du patron paternaliste, grisonnant débonnaire, un peu enrobé, au patron ultra-libéral, grand, costaud, avec sa chemise rayée impeccablement repassée, sûr de lui, se plaçant vraiment en chef donneur de leçons sur

la manière de procéder. Or, ce sont eux, les salariés, qui ont le sentiment de détenir le savoir de cette entreprise. Ce sont bien eux qui expliquent au futur potentiel patron comment fonctionne l'entreprise, où en est le carnet de commandes, etc. La prise de conscience des enjeux de pouvoir, très liée en définitive à la personnalité de chacun, les conduit à se dire : « Et pourquoi pas nous ? » Leur choix s'arrête sur une proposition émise par l'un d'entre eux : reprendre l'entreprise sous forme de Scop. La démarche n'a pu aboutir sous cette forme mais la réflexion à laquelle elle a donné lieu leur a permis d'envisager de reprendre eux-mêmes cette entreprise. Dix ans après elle fonctionnait encore.

### **Créer son emploi en créant son entreprise ?**

Face à la montée importante du nombre de chômeurs dans le milieu des années 1970<sup>13</sup>, la voie de l'entrepreneuriat apparaît petit à petit comme alternative à l'emploi salarié.

C'est en 1976 que Raymond Barre, alors Premier ministre du président Giscard d'Estaing, invectivait les chômeurs dans son discours de politique générale devant l'Assemblée nationale : « Si vous ne trouvez pas d'emploi, créez-le ! » précisant que les chômeurs pourraient essayer de créer leur entreprise au lieu de se borner à toucher des allocations chômage. Il sous-entendait que c'était à la portée de toute personne ayant un savoir-faire et une once de volonté. Afin de promouvoir cette démarche, des dispositions d'ordre financier ont été adoptées, notamment la possibilité de percevoir la totalité des indemnités Assedic (en vue de constituer une partie du capital). Il s'agissait aussi de l'Acre (Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises), mesure destinée à l'origine aux cadres

---

13. Le nombre de chômeurs s'accroît à partir de la fin des années 1960 mais ne constitue pas encore une menace pour les salariés, il prend son essor à la suite du premier choc pétrolier en 1973. On atteint un million de chômeurs en 1977, 2 millions en 1982. Il s'accroît constamment depuis les années 1980 et devient structurel, traduisant un déséquilibre profond du marché du travail.

au chômage et étendue à l'ensemble des demandeurs d'emploi en 1980. C'est également à cette époque que sont créées les MIFI (Maison de l'innovation de la formation et de l'industrie). Ce sont des pépinières mettant à la disposition de ces nouveaux créateurs des locaux à moindre coût, du matériel commun et un accompagnement leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à la gestion et au développement de leur entreprise.

### **Pas si simple !**

La bonne volonté et la détermination ne suffisent pas, on ne naît pas « chef d'entreprise ».

### **Il faut réunir les moyens financiers nécessaires !**

Il s'agit bien sûr au démarrage de réunir le capital indispensable pour investir et faire face aux premières dépenses.

Pour l'évaluer, le porteur de projet sollicite un organisme d'accompagnement à la création d'entreprise qui va l'aider à établir un « business plan ». Ce dernier va tenir compte de la part de capital apportée, la plupart du temps insuffisante car elle se limite en effet souvent au montant des indemnités Assedic, c'est-à-dire environ 6 000 euros. Ce business plan est alors présenté à des financeurs (banquiers ou structures de financement de la création d'entreprises, telles que l'ADIE par exemple) qui vont évaluer bien sûr les chances de réussite du projet qui sont de fait hypothétiques, mais surtout s'assurer de garanties possibles (famille, patrimoine personnel, etc.).

Je me souviens lors de mon passage à la Maison de l'innovation, de la formation et de l'industrie (Mifi), de Gérard qui avait créé une affaire de revente de matériel informatique. Le capital initial avait dû être complété par un emprunt bancaire pour faire face aux investissements nécessaires et pour lequel la banque lui a demandé d'hypothéquer la maison qu'il avait fini de payer depuis peu. Un an et demi après la création de son entreprise, le chiffre d'affaires pré-

visionnel n'est pas au rendez-vous et un gros impayé de la part d'un client le contraint à déposer le bilan. Gérard se retrouve alors sans ressources, puisque ses indemnités de chômage ont été investies en totalité dans son entreprise, et dépossédé d'un bien qu'il avait mis plus de vingt ans à payer.

Il apparaît à l'évidence que les résultats de cet échec sont disproportionnées et que cette démarche d'accompagnement qui n'engage en rien les personnes qui ont évalué le projet et ont conseillé le futur entrepreneur paraît d'une légèreté bien lourde de conséquences.

### **Apprendre de nouveaux métiers : vendre et gérer !**

Depuis le début des années 1980 je m'intéressais à l'accompagnement à la création d'entreprise, dont on parlait de plus en plus. Et plus particulièrement à la reprise d'entreprise par les salariés. Je venais en effet de présenter un mémoire de DUT intitulé « La reprise d'entreprise par les salariés : utopie ou réalité ? ». C'est à ce titre qu'en 1984 j'avais créé une association, Circe, réunissant un groupe d'experts (comptables, juristes, économistes) pour accompagner les porteurs de projets. En 1987, l'un des participants m'avait proposé un poste vacant à la Mifi de Saint-Fons dans le Rhône où j'étais chargée de l'accueil et de la formation des porteurs de projet.

J'ai découvert à cette occasion la réalité du parcours d'un créateur d'entreprise et le gouffre existant entre le discours qui présente cette démarche comme accessible à tous ceux qui le souhaitent (avec un zeste de bonne volonté) et la pratique qui suppose, pour réussir, d'acquérir en un temps record toutes les compétences nécessaires à la gestion d'une entreprise. Autant dire qu'à côté du métier de base, ce sont au minimum deux autres métiers qu'il faut apprendre : la comptabilité et la vente.

En effet tous les séminaires de formation mettent en évidence les trois conditions nécessaires pour mener à bien une entreprise : savoir produire, vendre et gérer. La première condition étant acquise il « suffit » d'acquérir les deux autres.

Nombre de ces pionniers se sont alors retrouvés à échéance plus ou moins brève dans une situation plus catastrophique que celle qu'ils avaient auparavant : plus de droits sociaux, et parfois plus de maison... qu'ils avaient dû hypothéquer en garantie d'un prêt auprès de leur banque.

Marc par exemple, un jeune homme plein d'entrain et bourré de talent, tellement absorbé par le développement de son activité dans l'informatique, en a oublié ses déclarations de TVA, repoussant toujours à plus tard cette paperasse. Eh bien le redressement fiscal qui immanquablement s'ensuivit a occasionné de tels problèmes de trésorerie que Marc a dû mettre la clef sous la porte...

## **Conclusion : la désillusion pour un trop grand nombre**

J'ai envie de citer Sylvie Sammut en 2003 dans un ouvrage intitulé *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, concernant l'accompagnement à la création de la petite entreprise :

**« Les spécificités de l'accompagnement tiennent, nous semble-t-il, à quatre points essentiels :**

- bien souvent les créateurs ont peu d'expérience en gestion et dans la direction d'entreprise ;
- au-delà de la réponse immédiate à une demande ponctuelle, ils sont pour la plupart assez réticents à l'idée d'être accompagnés ;
- l'entreprise en création est fragile et des problèmes à priori anodins peuvent rapidement se transformer en problèmes cruciaux hypothéquant la survie de l'entreprise ;
- le long terme existe peu ou de façon très imprécise, tout est géré au quotidien.

En définitive, les problèmes spécifiques déjà relevés par la littérature portant sur la petite entreprise sont accentués par les caractéristiques de la création et du démarrage : inexpérience, manque de compétences, omniprésence du dirigeant,

solitude, gestion à très court terme, ressources financières limitées, etc. Urgence et précarité sont, dans ce cadre de réflexion, fortement présentes et imbriquées.

Tout accompagnateur doit donc être particulièrement sensible à ces aspects et la valeur du suivi dépend, en grande partie, de la qualité des individus qui le réalisent. Ceux-ci doivent être non seulement spécialistes de la gestion de la petite entreprise, jeune ou en création, mais encore suffisamment généralistes pour appréhender, d'une part, tout problème latent et/ou non encore explicité. Pour autant, sans vouloir généraliser, l'observation des pratiques et l'écoute des accompagnés démontrent la nécessité de corriger une double myopie. La première est temporelle, puisque l'on a tendance à privilégier l'accompagnement de court, voire de très court terme, au détriment d'une logique de suivi ancrée dans la durée. Dans ces conditions peut-on encore parler d'accompagnement ? La seconde peut être qualifiée de « spatiale » et résulte d'une forte focalisation sur des problématiques trop générales de création et de démarrage conduisant à l'élaboration d'un « sacro-saint » business plan dénué de pertinence car répliquant des schémas stéréotypés.

À la myopie s'ajouterait un strabisme, puisqu'en résulte une forte propension des structures existantes à orienter avec insistance leur regard vers des facteurs-clef de succès plus ou moins illusoire. Pour servir pertinemment la création, ces derniers doivent articuler approche globale et approche locale, c'est-à-dire savoir appliquer les enseignements généraux aux cas singuliers, sachant que ceux-ci présentent toujours par essence, des particularités. »

### **Comment limiter le risque à la création ?**

Je sors de cette expérience, où je me trouvais dans le rôle du conseiller (qui, on le sait, n'est pas le payeur), avec l'intime conviction que cette solution n'est définitivement pas la bonne, que le courage

et la bonne volonté de ces porteurs de projet ne sont pas en cause, leur compétence et leur talent encore moins.

Je ne sais pas encore ce qu'il y a lieu de faire mais ne souhaite plus remplir cette fonction de conseil en création de petites entreprises pour laquelle je suis rémunérée et dont les résultats sont loin d'être au rendez-vous.

Manifestement, il y a un vide. Et sans doute quelque chose à inventer entre le marché du travail où ils n'ont plus leur place et la création d'entreprise individuelle qui n'est pas appropriée à leur souhait de tout simplement pouvoir vivre de leur savoir-faire.

J'abandonne donc l'accompagnement à la création d'entreprise et, désireuse d'enrichir mes compétences, je prépare un DESS de conseil en développement.

En 1992 j'accepte une mission de création d'une entreprise d'intérim d'insertion dans un quartier de Lyon.

Cette expérience est riche d'enseignements tant au niveau des entreprises que je suis conduite à démarcher qu'au niveau des personnes en difficulté d'insertion avec lesquelles je me trouve réellement en contact. C'est vrai qu'en tant qu'élu, on se gargarise souvent des actions en faveur de ces quartiers mais l'on est toujours un peu éloigné de la réalité. Je découvre la grande richesse de ces personnes et la qualité de relation dès lors qu'on les prend en considération d'égal à égal, qu'on leur témoigne de la confiance, et qu'on les écoute vraiment. Je me souviens d'un accro à la cocaïne que sa mission angoissait tellement qu'il a sérieusement abusé dans sa consommation. Damien s'en voulait énormément d'avoir compromis sa première mission par sa propre faute. Je lui confie alors d'autres missions, bien plus difficiles, dont il se sort à merveille cette fois. Pourtant il était tout aussi stressé. Mais il se sentait redevable envers moi, plus exactement il ne voulait plus trahir la confiance que j'avais mise en lui, et c'est ce sentiment qui lui a permis de résister.

Un différend avec la direction de cette entreprise, ses orientations de développement, sont à l'origine de mon licenciement un an et

de mi après sa création. Après une première année plutôt bonne économiquement, en dépit d'un secteur pas facile, je ne me sentais toujours pas très à mon aise : je n'étais pas assistante sociale et j'observais de sérieux manques en psychologie pour accompagner ce type de public. Je suggère alors un développement du volet social par des personnes qualifiées mais à mon grand regret j'essuie un revers : non, l'entreprise se concentrera exclusivement sur le volet économique.

## **2. L'émergence d'une nouvelle démarche : la couveuse d'activités**

### **L'idée du tremplin avant création : l'étude Argos**

Au début des années 1990 <sup>14</sup>, dans la région lyonnaise la Direction départementale du travail, et plus précisément le service chargé des actions d'insertion par l'économique, se rend à l'évidence : la création d'entreprises individuelles par les demandeurs d'emploi n'est pas la bonne solution. Non seulement elle n'est pas source de création d'emplois pérennes, mais en outre elle engendre des situations dramatiques. Les acteurs locaux sont alors fortement incités à mener une réflexion propre à inventer de nouvelles démarches d'accompagnement à la création d'activités.

C'est dans ce contexte que la Caisse des dépôts et consignation réunit et anime à Lyon un groupe de réflexion régional qui rassemble la DDTEFP (Direction départementale du travail), les organisations d'accompagnement à la création d'entreprise (l'association Créons

---

14. François Mitterrand est président de la République, Michel Rocard est Premier ministre. La Dies (Délégation interministérielle à l'économie sociale) créée en 1981 devient en 1991 la Délégation à l'innovation sociale et à l'économie sociale.

à Lyon, SMTS à Grenoble), l'URScop (Union régionale des Scop), le président régional des boutiques de gestion. Ce groupe est animé par Michel Annaruma responsable du développement des actions d'insertion par l'économique à la Caisse des dépôts et consignation régionale.

Tous les participants partagent ce constat et la nécessité de concevoir un accompagnement à la création d'entreprise mieux adapté au profil des nouveaux créateurs.

Ces échanges aboutissent à l'élaboration d'un cahier des charges confié à un cabinet d'études de Grenoble : Argos<sup>15</sup>. Il leur est demandé de proposer des solutions nouvelles en matière d'accompagnement à la création d'entreprises individuelles qui pallient les difficultés rencontrées par les demandeurs d'emploi conduits à créer leur entreprise et notamment les risques encourus en cas d'échec. L'accent est mis sur la notion de test avant création.

C'est alors que se dessine l'idée du tremplin, appelé « couveuse ». L'étude présentée en juillet 1994 propose un prototype à expérimenter d'une couveuse d'activités individuelles.

En préambule le problème est posé en ces termes :

**« De nombreux projets de création d'entreprises n'aboutissent pas, pour des raisons qui n'ont rien à voir avec leur non-faisabilité économique supposée mais plutôt avec la difficulté pour un individu n'ayant pas une « culture » entrepreneuriale familiale ou personnelle de passer d'un statut de salarié, de demandeur d'emploi, à un statut d'entrepreneur. Il faut ajouter à ces difficultés d'ordre « psychoculturel », des difficultés d'ordre psychosocial.**

**Si l'on se réfère à la pyramide des besoins de Maslow et Herzberg, on comprendra mieux combien il y a de décalages entre l'analyse des projets de création d'entreprise faite par**

---

15. Cette étude est réalisée par Joël Lebosse, Nathalie Highley et Michel Basset du cabinet Argos.

des techniciens faisant référence à des concepts tels que rentabilité, marché, produits et les besoins de la personne qui veut créer pour des raisons qui lui sont « intimement personnelles », soit parce qu'elle a besoin de revenus pour vivre tout simplement, soit parce qu'elle cherche à valoriser ses potentialités non reconnues sur le marché du travail, soit parce qu'elle veut se réaliser au travers d'une activité qui représente une valeur symbolique certaine, soit encore pour toutes ces raisons à la fois.

C'est pour répondre à ces situations que le concept de couveuse a été imaginé afin :

- de permettre un passage en douceur vers l'autonomie la plus grande possible du créateur d'activité,
- d'assurer la passerelle entre des revenus sociaux et des revenus économiques,
- de bonifier les potentialités personnelles et techniques de la personne,
- d'offrir une sécurité sans laquelle toute créativité est inhibée,
- de construire collectivement un projet individuel.

Elle permettra à la personne de déterminer si elle peut « voler de ses propres ailes » en créant et gérant une activité commerciale ou artisanale à caractère individuel, ou si elle souhaite continuer l'exercice de son activité au sein même de la couveuse. »

Voilà, tout est dit dans cette page d'introduction. Le décor est planté et, pour moi, ouvre la voie vers une démarche nouvelle de création d'entreprise.

Si cette étude constitue le préalable incontournable au développement des futures coopératives d'activités et d'emploi, certains de ses aspects seront assez rapidement gommés ou contournés, en particulier le caractère démarche d'insertion. Toutefois, que la mise en pratique s'éloigne sur certains aspects du prototype théorique

n'ôte rien au caractère, à mon sens génial, de l'étude résumé dans son introduction. C'est avec enthousiasme que je salue cette première étape innovante d'une démarche à laquelle les coopératives d'activités et d'emploi doivent d'exister.

### **Création de la première « couveuse » à Lyon**

L'étude prévoit les modalités de l'expérimentation sur les sites incluant une assistance technique d'Argos. L'objectif clairement exprimé est de proposer, à partir du prototype initial, des « couveuses clefs en main » aux collectivités.

Quelques expériences tentées en Rhône-Alpes ne passent pas le cap de l'étude de faisabilité.

L'association Créons, membre du groupe de réflexion animé par la Caisse des dépôts et consignation se porte candidate pour tenter l'expérimentation et cherche un porteur de projet.

Nous sommes en février 1995, je viens d'être licenciée de la société d'intérim d'insertion et suis à la recherche d'un emploi. Informée par l'Union régionale des Scop de la démarche de recrutement de l'association Créons, je suis recrutée en mars 1995 pour mettre en œuvre cette première expérimentation de « couveuse ».

L'association me propose pour ce faire un contrat de « cadre développeur »<sup>16</sup> à durée déterminée sur huit mois.

Au regard de mon expérience à la Mifi (pépinière de Saint-Fons) évoquée précédemment, la lecture de l'étude Argos me transporte : pourquoi n'y a-t-on pas pensé plus tôt ? Bien des drames auraient

---

16. Il s'agissait d'un dispositif État - Région proposant aux entreprises de recruter des cadres pour développer des projets dormants pour lesquels ils n'ont pas les moyens d'investir. Le statut de ces cadres restait celui de demandeur d'emploi pendant huit mois où ils continuaient de percevoir leurs indemnités chômage et étaient accompagnés dans cette démarche par des structures agréées et rémunérées par la Région pour suivre et rendre compte de cette mission. Le double objectif de cette action étant d'optimiser le développement de l'entreprise et de permettre au cadre de créer son emploi.

## Aux entrepreneurs associés

été évités ! La mission me passionne. Il s'agit d'une part d'accueillir les porteurs de projet et d'autre part de mobiliser les institutions autour de cette expérimentation.

Enfin j'éprouve le sentiment d'exercer mon vrai métier, celui de « développeur », en tentant de faire le lien entre les besoins et attentes des créateurs d'activités et les marges de manœuvre institutionnelles possibles dans le respect du cadre réglementaire et législatif en vigueur.

Au cours de ces huit premiers mois se succèdent les réunions d'un comité technique d'acteurs, notamment des représentants des institutions dont les principales : les directions régionale et départementale du travail (DRTEFP, DDTEFP), Assedic, Caisse des dépôts et consignation, conseil régional. Ont pu ainsi être mis en place l'accueil des porteurs de projet et des règles concrètes de fonctionnement relatives à la gestion administrative et comptable de ce nouveau dispositif.

Je tiens ici à souligner le rôle de la Caisse des dépôts de Rhône-Alpes, partenaire de la première heure, et en particulier celui de Michel Annaruma, en charge de l'insertion par l'économique et de l'économie sociale. Derrière les institutions, ce sont en effet avant tout des personnes qui portent et font avancer les dossiers.

### **Statut des personnes et durée de test**

Ainsi la question du statut des personnes est rapidement abordée avec les institutions et notamment l'ANPE et l'Assedic (remplacées aujourd'hui par Pôle emploi).

En effet, en entrant dans la couveuse les porteurs de projet ne sont plus considérés comme demandeurs d'emploi. Nous avons dû argumenter, dans une période où il était suggéré de rendre actives les indemnités passives, qu'intégrer la couveuse pour tester son projet pouvait s'assimiler à de la prospection pour trouver un emploi (que le futur créateur se proposait de créer).

Nos partenaires ont finalement souscrit à cette argumentation et admis que l'entrée dans la couveuse ne pouvait donc donner lieu

à une radiation automatique des listes de demandeurs d'emploi. Par ailleurs, la notion de durée du test fait l'objet d'une première négociation avec nos partenaires publics afin de procurer davantage de souplesse et de prendre en compte la réalité : on ne peut à l'avance fixer une durée maximum et mettre ainsi la pression auprès de personnes qui vont tenter de valoriser, puis de commercialiser leur savoir-faire pour progressivement pouvoir en vivre. Le temps nécessaire s'avère très variable. On ne peut pas dire, comme je l'ai entendu au cours d'un des premiers comités techniques : « Si la personne n'est pas autonome (économiquement) au bout d'un an ça ne marchera jamais. » Cette réflexion m'agace, surtout de la part d'un partenaire dont la fonction ne lui a jamais permis d'approcher la réalité de création d'une activité... Le temps nécessaire peut aller de 3 mois à 2 ans, voire davantage ; cela tient principalement à la nature du projet, et beaucoup plus rarement, contrairement à ce que l'on sous-entend dans ces cas-là, à l'incapacité de la personne à le faire aboutir. Il est donc convenu d'un commun accord qu'il faut à chacun un « certain » temps !

## **Une démarche plus large que celle de l'insertion**

Très vite les échanges avec les personnes me confrontent à une réalité qui s'éloigne un peu des préconisations théoriques de l'étude. L'étude précisait :

**« Comme dans le cas des entreprises d'insertion, des associations intermédiaires, des régies de quartier, des entreprises d'intérim d'insertion, l'objectif d'une couveuse est de produire les conditions d'aboutissement du projet personnel d'insertion et de réinsertion. »**

Cette approche me paraît restrictive, elle stigmatise ces nouveaux créateurs en les considérant d'emblée en difficulté d'insertion dans la mesure où ils n'ont pas toutes les qualités requises pour entrer dans le moule de l'entrepreneuriat classique. Ce qui se trouve

## Aux entrepreneurs associés

conforté dans l'étude par la notion de « publics visés » ou « population concernée ». Il s'agit de personnes en difficulté d'insertion économique (chômeurs de longue durée, bénéficiaires du RMI, ou de l'Allocation spécifique de solidarité) que l'on doit conduire à devenir autonome, à « voler de leurs propres ailes » en leur permettant de tester leur activité, puis d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer et développer leur entreprise individuelle.

Ces personnes, à ce stade de la réflexion, sont considérées en fonction de leur manque de connaissances en matière de gestion d'entreprise. Or, pour moi, d'une part ce sont la motivation et la détermination de ces porteurs de projet qui en font d'emblée de véritables entrepreneurs, reliant ainsi l'acte d'entreprendre plutôt à leur talent et à leur savoir-faire qu'à leur capacité à gérer une entreprise. D'autre part, à aucun moment il ne vient à l'idée de quiconque de remettre en cause le cadre dans lequel elles doivent développer et exploiter leur talent et leur savoir-faire ; en d'autres termes, sortir du schéma de la création d'entreprise individuelle et inventer un autre cadre d'exercice de son activité.

Le clou est enfoncé par la dimension « accompagnement social » préconisée dans l'étude et définie en ces termes :

**« La situation personnelle du candidat pèsera de façon très importante dans les chances d'aboutissement du projet d'activité. Il sera donc nécessaire d'évaluer les difficultés matérielles (logement, transport, endettement, santé...) et les freins liés à une situation difficile (tensions familiales, alcoolisme, toxicomanie...) afin de chercher les solutions d'appui ou d'accompagnement social susceptibles de les lever. Ce travail devra s'effectuer en lien avec les intervenants sociaux partenaires. Ces derniers devront émettre un avis de compatibilité projet d'activité/situation individuelle. »**

Cette dimension relève de la même démarche type « insertion » en demandant à l'accompagnant la prise en considération des conditions de vie du candidat à la création d'entreprise en lien avec les intervenants sociaux.

Là encore je me suis obstinée à ne prendre en considération QUE le projet économique et à tisser avec les personnes des liens concernant essentiellement leur projet. C'est le contrepied d'un accompagnement classique que je développe.

## **Une autre philosophie de l'accompagnement**

### **Un échange, non une évaluation et un business-plan**

À cet égard, le premier changement majeur et qui me semble à la base du développement de cette nouvelle sociologie d'entrepreneur est l'état d'esprit dans lequel les porteurs de projet peuvent être reçus.

En effet, en éliminant à priori le risque d'entreprendre, on élimine du même coup les études de marché aléatoires, les hypothétiques business-plans pour faire place à un critère important, celui de la détermination. Croire à son projet et mettre tout en œuvre pour le concrétiser.

Lors d'un premier rendez-vous, il s'agit d'un échange d'une part sur la nature du projet, les motivations, la détermination de la personne qui le porte, et d'autre part sur ce que propose la démarche couveuse.

C'est pour moi davantage la rencontre d'une personne plutôt que l'« accueil » à fin d'évaluation d'un porteur de projet.

Pour cette raison j'écarte la préconisation théorique de « dossier d'admission » dans la couveuse.

Poursuivre l'exercice de son activité au sein de la couveuse n'est envisagé que dans le cas où la personne ne semble pas en mesure de gérer une entreprise individuelle.

Il est bien précisé : une échéance sera en tout état de cause imposée au porteur de façon à éviter un risque « d'installation définitive dans une situation d'assisté », précisant que de telles situations seront néanmoins à prendre en compte et qu'il faudra que dans le cadre de l'expérience couveuse des solutions soient trouvées (création spécifique de groupement d'entreprises, d'associations d'entrepreneurs,

de sociétés coopératives...) en vue de construire le cadre et les outils d'un portage long.

Sur ce point non plus, je ne suis pas du tout satisfaite. En quoi la poursuite de son activité au sein de la couveuse constitue-t-elle un « risque » ? Pourquoi faudrait-il nécessairement que chacun en sorte pour créer sa petite entreprise individuelle dans son coin ?

### **De vrais entrepreneurs, non des assistés**

La démarche va être facilitée par un environnement permettant à la fois un échange sur le contenu du projet, l'apport des connaissances nécessaires au fur et à mesure de son avancement et la sérénité quant à la gestion, puisque la facturation, la tenue de comptabilité, les déclarations administratives sont centralisées au sein de la structure.

Toutefois, si cette nouvelle approche est considérée par nombre d'acteurs comme novatrice, s'adressant à un « public en difficulté d'insertion économique », elle est aussi considérée comme une assistance : ce ne sont pas de vrais entrepreneurs, ils ne prennent pas de risques, ils ne vivent pas dans le stress absolument nécessaire pour avancer et parvenir à la cour des « grands » ! Je me souviens d'un comité de pilotage régional auquel participait une décoratrice dans une coopérative. Elle expliquait pourquoi elle s'y trouvait bien et pourquoi elle ne souhaitait pas en partir. C'est alors qu'un fonctionnaire de la Région lui rétorque : « Mais où est le stress de l'entrepreneur qui vous permettrait de développer davantage votre activité ? » Venant de quelqu'un qui n'a jamais créé, je trouve le propos plutôt gonflé ! Et pourquoi faudrait-il nécessairement se développer toujours plus ? Ce type de propos illustre bien toute la difficulté de se défaire d'une image très libérale de l'entrepreneur.

En tout cas, je refuse catégoriquement ce discours. Pour moi ces personnes sont de vrais « entrepreneurs » ; nous tentons seulement d'inventer ensemble une autre forme d'organisation pour entreprendre.

C'est donc avec les entrepreneurs que nous allons progressivement

définir des règles de fonctionnement concrètes en fonction de notre principal objectif : préserver une démarche individuelle et construire le cadre collectif qui va la favoriser.

### **Un nouveau constat : l'aspiration à créer son activité davantage que devenir chef d'entreprise !**

Les premiers entretiens avec les porteurs de projet sont concluants et enthousiastes.

Lorsque j'annonce à l'un des premiers porteurs de projet que je reçois, Alain, un créateur de bijoux, qu'il peut facturer en toute légalité sans avoir à s'inscrire au Registre du commerce, donc sans risque de perdre ses droits sociaux pendant cette période de test, il me regarde, incrédule : « C'est trop beau pour être vrai ! Allez, dites-moi où est l'arnaque ? »

À l'usage, ils constatent qu'il n'y a aucune arnaque et se demandent alors pourquoi on ne leur a pas proposé plus tôt cette solution.

Plus important encore, ces échanges avec les porteurs de projet me conduisent à un nouveau constat : la préoccupation principale de la majorité de ces personnes ne réside pas dans la création de leur entreprise ; elles n'aspirent pas à devenir « patron ». Non, ce qu'elles cherchent avant tout c'est créer une activité basée sur leur savoir-faire, leur talent, et pouvoir en vivre.

Le désir exprimé pour la plupart d'entre elles de devenir leur « propre patron » traduit le souhait légitime de pouvoir maîtriser sa vie, son devenir, ce qui n'implique pas forcément une démarche individualiste et la création d'une entreprise individuelle.

Sidonie est styliste, sa passion : créer des vêtements mais pas de façon classique, elle souhaite tisser un lien fort avec la personne pour qui elle les crée, elle veut lui proposer un vêtement qui lui ressemble et la faire participer à sa conception. Tout un travail est à mettre en œuvre pour développer une clientèle autour de ce produit. Elle exprime une satis-

## Aux entrepreneurs associés

faction débordante à l'idée de pouvoir tout de suite se lancer dans la création et la prospection, sans devoir se soucier des démarches administratives incontournables à la création d'entreprise, des aspects comptables et de gestion pour lesquels elle ne se sent vraiment aucune affinité. Ce qui l'intéresse, c'est développer ce concept auquel elle croit, et elle considère comme « génial », dit-elle de pouvoir le faire sans être obligée de créer sa propre entreprise.

## **Chapitre 6**

# **À pas de fourmi vers la colonie : l'entreprise des entrepreneurs, une construction avec les bénéficiaires**

### **1. La première coopérative d'activités et d'emploi :**

#### **Cap Services. novembre 1995**

Les huit premiers mois d'expérimentation au sein de l'association Créons sont très riches d'enseignement et la suite logique me conduit, pour répondre à la demande des entrepreneurs, à envisager la création d'une entreprise. La forme associative s'avère en effet peu adaptée au développement et à la gestion de projets économiques.

Par ailleurs, fondamentalement, je souhaite devenir pleinement partie prenante de ce projet d'entreprise qui, avec les entrepreneurs, nous est commun. Continuer à faire « pour » mais plus que tout, faire « avec » eux. Aussi, en endossant la responsabilité juridique de cette entreprise, je ne me place plus comme accompagnante ou conseillère, mais bien comme co-constructrice avec les entrepreneurs de cette nouvelle forme d'entreprise.

Reste à trouver la forme idoine pour un projet collectif agréant des activités individuelles différentes.

## **Les sources d'inspiration : petit détour sur les traces de mes prédécesseurs**

### **Cooptiss : une coopérative, un statut salarié pour des artisans**

Créée en 1960, Cooptis rassemble les artisans tisseurs à domicile. Les difficultés croissantes de l'industrie textile depuis les années 1960, avaient conduit ce secteur à trouver d'autres formes d'organisation, notamment pour les artisans tisseurs à domicile.

En 1980, Christiane Marie (maître-assistant à l'Institut d'études politiques de Grenoble II) écrivait ceci dans la revue Géographie alpine :

« C'est au cours de ces dix dernières années que l'on note le plus fort recul du tissage à domicile ; en dehors des artisans déclarés nombreux sont les tisseurs qui n'avaient aucun statut. Le développement de la législation sociale a contribué à normaliser les diverses catégories de travailleurs à domicile. Le groupement des tisseurs à façon de la région [...] entreprit à partir de la fin de l'année 1951 un certain nombre de démarches auprès des autorités administratives [...] afin que le gouvernement et le Parlement mettent en place une réglementation obligatoire liant salaires et façons. Deux élus à l'époque se firent les porte-parole de cette revendication dans l'Isère, le maire de Chabons, conseiller général du Grand-Lemps et le maire de Chimilin, eux-mêmes tisseurs à façon ; ils dénoncèrent en termes vigoureux les abus dont ils étaient les victimes : « scandaleuse insuffisance des rémunérations, suppression des droits au travail. » [...]

Mais la loi du 26 juillet 1957 devait leur donner satisfaction en reconnaissant définitivement aux tisseurs à domicile le droit d'être considérés comme salariés ; elle conduisit les fabricants à rechercher avec eux les moyens de régler le conflit. La solution fut trouvée dans la création d'une coopérative ouvrière (Cooptiss) qui devint, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1960,

**l'employeur formel des tisseurs coopérateurs, en assurant leur gestion administrative. En effet, Cooptiss assure la facturation des façons aux donneurs d'ouvrage sur la base de la rémunération du travail, des frais d'atelier et des cotisations à la Sécurité sociale.**

**Dans les années difficiles, Cooptiss a facilité le regroupement du travail et a permis aux tisseurs de bénéficier d'indemnités de chômage. Coopérative ouvrière à capital variable, elle n'a cessé de recruter et d'accroître ses effectifs malgré la diminution croissante du nombre des tisseurs à domicile. Fondée à partir d'une trentaine de sociétaires, dont la moitié environ recrutés dans le département de l'Isère, Cooptiss en dénombre plus d'une centaine ; aujourd'hui elle regroupe environ 350 tisseurs dispersés dans les départements de la région Rhône-Alpes dont 51 dans l'Isère (effectif de juin 1978.)<sup>17</sup> »**

Je rencontre M. Monnard, gérant de Cooptiss à cette époque, qui me raconte toute la bataille menée avec les institutions et notamment l'Unedic pour que les artisans de Cooptiss bénéficient d'un statut salarié de droit commun. Cette bataille a été gagnée, mais si elle a permis une vraie amélioration des conditions de travail des artisans tisseurs, la dispersion à l'échelle régionale de l'ensemble des tisseurs n'a pas favorisé l'adhésion à un projet collectif d'entreprise. Les artisans tisseurs prendront peu à peu leur retraite, Cooptiss fermera ses portes en 1999 et Cap Services accueillera et accompagnera les quelques artisans qui restaient jusqu'au terme de leur activité. À partir d'un tel témoignage je n'avais plus à m'interroger sur le bien-fondé de ma démarche, les valeurs coopératives pour moi portaient en elles des solutions nouvelles capables de répondre aux difficultés économiques et sociales rencontrées par les personnes privées d'emploi.

---

17. « L'industrie de la soierie en Bas-Dauphiné : adaptation et résistance du tissage », revue *Géographie alpine*, 1980.

### **Une autre expérience : SMTS à Grenoble**

Menée par Charlie Olivier (membre du groupe de réflexion animé par la Caisse des dépôts et consignation), elle a été développée avec d'autres types de préoccupation par des éducateurs et pour un public jeune « difficile », ce qui a conduit à la création d'une entreprise d'insertion sous forme de Sarl en 1987, transformée en Scop en 1996. Quand je rencontre Charlie Olivier, son activité est principalement orientée vers le secteur du bâtiment ; les personnes accompagnées disposent d'un statut de stagiaire de la formation professionnelle et gèrent pour leur compte des chantiers liés à l'activité du bâtiment. L'agrément comme entreprise d'insertion permet par la suite de bénéficier d'abattements de charges sur les salaires.

Je m'inspire à l'époque de leur organisation comptable et administrative qui est vraiment novatrice. Mais notre démarche ne vise pas à créer et à développer une entreprise d'insertion ; de plus la notion de multi-activités qui s'impose nous a conduits à une adaptation spécifique de ce mode d'organisation.

### **Le choix de la forme Scop (Société coopérative de production)**

La Scop s'impose puisque cette forme d'entreprise, en plaçant la personne au cœur de son fonctionnement et de ses objectifs, porte en elle toutes les valeurs me paraissant incontournables pour mener à bien ce projet. Sa logique n'est pas celle de la rentabilité du capital mais bien du développement en commun d'un outil de production avec l'objectif d'assurer sa pérennité.

### **Le lancement de Cap Services : une Scop multi-activités**

L'expérience de Cap Services n'est donc pas partie de rien. Toutefois nombre de personnes dans mon entourage me jugent un peu inconsciente : prendre la responsabilité juridique et pénale de pro-

jets développés par des personnes qui pourraient faire n'importe quoi, quelle folie ! Il serait sans doute plus judicieux d'attendre un début de reconnaissance de cette démarche, ce qui apporterait un minimum de couverture pour le responsable d'une telle structure. Or pour moi, me mettre en situation de gérer et de prendre la responsabilité d'une entreprise devenait incontournable. Par ailleurs, je refuse de considérer qu'à priori les personnes qui viennent me trouver pour envisager de développer leur activité sont susceptibles de faire n'importe quoi. La relation qui s'instaure entre nous constitue pour moi un contrat moral. Aucune raison de ne pas leur faire confiance à priori. Cette attitude me vaut l'appellation de « douce rêveuse »... mais en quinze ans je n'ai pas vraiment eu lieu de m'en repentir. Si j'ai connu quelques déceptions, inévitables, elles furent bien peu fréquentes au regard du nombre de personnes que j'ai pu rencontrer.

À son démarrage, la coopérative compte deux associées qui bénéficient de l'Acre (Aide à la création et reprise d'entreprise). L'association Créons me propose de continuer à accueillir ses porteurs de projet dans le cadre d'une convention qu'elle dénoncera d'ailleurs avant la fin de la première année, nourrissant un projet incompatible avec la poursuite de notre partenariat : la création d'une société de portage salarial<sup>18</sup> !

Une convention signée avec la Caisse des dépôts et consignation au niveau régional et relative à l'évaluation de cette première expérience va nous permettre entre autres de survivre.

L'Union régionale des Scop, quant à elle, nous propose de développer une activité annexe consistant à assister administrativement

---

18. Une société de portage salarial, on l'a vu, n'a rien d'une entreprise coopérative ; il s'agit d'une société de capitaux (et non d'une société de personnes comme les coopératives) dont l'objet est de transformer le chiffre d'affaires des entrepreneurs en salaire. L'entreprise n'appartient donc pas aux entrepreneurs mais aux apporteurs de capitaux. Aussi, dans la logique d'une telle société, seules les activités rentables et sans risque sont-elles accueillies... (Cf. tableau comparatif des différentes structures en fin de première partie, page 63).

et comptablement les toutes petites Scop qui se créent sans avoir les moyens de financer un poste administratif. Il s'agit en effet pour eux d'une préoccupation qui semble pouvoir être résolue par Cap Services, dont l'activité s'apparente à l'accompagnement à la création d'entreprise. Pendant quelque temps nous accompagnons quelques Scop, pour se rendre compte finalement que ce n'est pas notre métier et que nous pouvions être soupçonnés d'exercice illégal de la profession de comptable.

C'est dans ce contexte que je rencontre Dominique Giacometti, gérant d'Aparté (Coopérative de services nouvellement créée à cette époque), qui après quelques interventions comme prestataire auprès des porteurs de projet deviendra salarié, puis associé de Cap Services.

## 2. Créer l'entreprise des entrepreneurs

Il est clair qu'il ne s'agit pas pour moi d'une simple démarche économique, mais bien de créer un espace collectif qui permette à chacun de développer ses talents, d'avoir du temps pour cela, de ne plus se sentir seul, et enfin de pouvoir articuler projet de vie et projet économique.

Aussi, à contre-courant du discours ambiant sur la création d'entreprise, est-ce tout à la fois une nouvelle forme d'accompagnement qui voit le jour, une nouvelle façon d'entreprendre qui s'affirme, et une nouvelle forme d'entreprise qui se dessine.

Une nouvelle forme d'accompagnement, car elle vise moins la création d'entreprise que la création de son activité par le porteur de projet.

Une nouvelle forme d'entrepreneuriat, car il s'agit d'entrepreneuriat collectif où chacun développe pourtant son activité individuelle. Se donner ensemble des moyens qui feront avancer chacun. Une nouvelle forme d'entreprise enfin, car elle se veut multi-activités et celle de tous ses entrepreneurs.

## **Ici on ne sépare pas les torchons et les serviettes !**

Rapidement, je suis en désaccord sur le fond de ma démarche avec certains partenaires. L'un d'eux par exemple à l'Union régionale des Scop me conseille de créer deux structures : l'une associative pour accueillir les porteurs de projet qui ne paraissent pas très sérieux, « les bras cassés » me dit-il, l'autre commerciale, une Sarl Scop réservée aux projets qui décollent économiquement et promettent de devenir juteux.

Cette préconisation part évidemment du souci de faire aboutir un projet économique entrant dans les critères classiques de rentabilité pour une entreprise.

Mais de toute évidence ce n'est pas mon projet, il s'agit pour moi d'autre chose se référant directement aux valeurs coopératives dont la finalité est de placer les personnes au centre du projet d'entreprise. Il consiste donc à privilégier une approche des personnes en rapport avec leurs talents, leur savoir-faire et leur projet de vie et de construire avec elles un projet économiquement viable.

De cette façon, toute personne entrant dans la coopérative avec un projet à développer est considérée d'emblée comme entrepreneur.

En illustration de cette différence de points de vue et des résultats auxquels elle peut aboutir, je peux citer l'exemple concret de ce qu'a entrepris l'association Créons au sein de laquelle j'ai tracé les premiers contours d'une couveuse d'activités. Les responsables de cette association, reconnue aujourd'hui comme couveuse d'activités, et financée en tant que telle par les pouvoirs publics, a effectivement créé parallèlement, en Sarl classique, une société de portage salarial qui accueille les projets économiquement viables issus de la couveuse. Cette société de portage, comme toutes ces sociétés, en ayant pour activité principale la gestion administrative et comptable des projets lucratifs des entrepreneurs, s'est révélée une mine d'or pour ses actionnaires. Cela en prenant le minimum de risque puisque seules sont accueillies les activités qui donnent lieu à facturation avec des contrats de travail temporaire. La durée des contrats

## Aux entrepreneurs associés

dans une entreprise de portage salarial est en effet directement liée au volume de chiffre d'affaires réalisé.

Il s'agit donc ici d'une société de service répondant essentiellement à une logique, comme dans n'importe quelle entreprise classique, de profit et d'enrichissement de ses propriétaires (apporteurs de capitaux), en prenant le minimum de risque.

### **L'amorce d'une construction collective**

Les échanges avec les entrepreneurs sont au cœur du projet. Ils expriment des demandes auxquelles nous nous efforçons de répondre avec l'aide de nos partenaires institutionnels en toute transparence. Il ne s'agit pas au nom d'une quelconque démarche d'insertion de déroger aux droits et règles en vigueur, mais bien de trouver les conditions d'adaptation de cette démarche avec une vraie reconnaissance de cette nouvelle forme d'entreprise. Et là ce n'est pas gagné ! Nous sommes souvent considérés (encore aujourd'hui, avec un peu plus de nuance) comme la énième structure d'accompagnement à la création d'entreprise.

Il s'agit à la fois de préserver l'autonomie de chacun et de, collectivement, bénéficier d'un espace juridique, d'apprentissages nécessaires à la gestion et au développement d'une activité économique, de rencontres et d'échanges.

On parle toujours, au cours de cette première période, de manière un peu confuse d'accompagnement à la création d'entreprise, certes novateur, mais devant logiquement aboutir, pour nos partenaires institutionnels et à plus ou moins brève échéance, à la création d'entreprises individuelles.

## **Premiers écueils et premières joies : quels moyens pour développer ce type d'entreprise ?**

### **Quel financement pour l'entreprise ?**

Le financement des investissements nécessaires et du fonctionnement provient de deux sources : d'une part les entrepreneurs y participent à hauteur de 10 % de leur chiffre d'affaires hors taxe et d'autre part l'État, la Caisse des dépôts et consignation, les collectivités et les fondations apportent leur soutien au lancement et au développement de la Scop.

Dans la mesure où il s'agit bien d'accueillir des personnes qui ont un projet à tester ou tout simplement une idée de projet, le chiffre d'affaires de départ est extrêmement faible et par conséquent la participation des entrepreneurs très insuffisante pour couvrir les coûts de gestion et d'accompagnement des projets.

Cependant, nos financeurs, arguant du fait qu'il s'agit d'une « entreprise » et non d'une association, me posent régulièrement la question : quand pensez-vous pouvoir vous autofinancer ? En plaisantant, je réponds : « Quand vous voulez, donnez-moi une date et je me séparerai de tous les projets qui ne sont pas rentables à la date donnée. » Bien sûr si j'agis de cette façon, la société devient ce que l'on appelle une société de portage salarial, ce qui n'est évidemment pas mon projet, fût-elle sous forme Scop.

Nous avons en effet vocation à recevoir en permanence des porteurs de projet qui par définition ne réalisent aucun chiffre d'affaires au départ, mais seulement au bout d'un certain temps et de manière très progressive. Ils ne peuvent donc pas à court ou moyen terme participer de manière significative aux frais de fonctionnement de l'entreprise.

Après quelques années, nous constaterons que suivant les lieux d'implantation des CAE leur environnement économique est différent, ce qui donne des taux d'autofinancement assez divers allant de 20 à 50, voire 60 %, au bout de cinq ans.

Ces questionnements font avancer notre réflexion, et nous obligent à affûter les arguments justifiant notre position apparemment hybride : construire une vraie entreprise et cependant ne pouvoir dans l'immédiat s'autofinancer comme est censée y parvenir une entreprise classique.

Sont bien présents l'acte d'entreprendre et la création de richesse ; mais aussi en même temps une fonction d'accueil, d'accompagnement et de recherche dont le financement doit, de manière logique, être assuré par les pouvoirs publics. C'est aussi une manière de rendre actives des indemnités dites « passives », idée très répandue à l'époque et pour laquelle on cherche des applications.

### **Un nouveau statut pour les personnes : entrepreneur-salarié**

Il est clair que pour la majorité des personnes que j'accueille, leur décision est liée à la difficulté de trouver du travail plus qu'à un souhait de changer de statut en devenant chef d'entreprise. S'ils apprécieraient de ne plus dépendre d'un patron, ils demeurent cependant attachés au statut de salarié pour la protection sociale qu'il confère. Alors si l'on peut concilier les deux ! être salarié et rester maître de son devenir professionnel, ils y sont très favorables, même si certains éprouvent des difficultés à y croire.

Ce statut de salarié suppose que l'entrepreneur réalise le chiffre d'affaires lui permettant de financer sa rémunération, et les charges sociales salariales et patronales afférentes. Ce qui signifie qu'approximativement pour 100 euros de chiffre d'affaires réalisé, seulement la moitié va dans la poche de l'entrepreneur.

Cette simple constatation est un argument fort auprès de ceux qui considèrent notre démarche comme une démarche d'assistance. Aucune rémunération publique ou allègement de charge pratiqué couramment dans les entreprises d'insertion n'intervient en faveur de ces entrepreneurs.

Le statut de départ, en période de prospection et de mise en œuvre du projet, est négocié avec nos partenaires institutionnels. Il est admis que leur situation est assimilable à celle d'une personne qui prospecte en vue de créer son entreprise et dont le statut est celui de demandeur d'emploi. Ils peuvent donc dans cette période percevoir leurs indemnités Assedic.

Le statut de salarié va ensuite se substituer progressivement à celui de demandeur d'emploi, en suivant l'évolution du chiffre d'affaires de l'entrepreneur.

On parle alors d'un nouveau statut, celui d'« entrepreneur-salarié » qui, nous l'aborderons plus loin, a fait l'objet d'une réflexion approfondie tant avec nos partenaires sociaux qu'avec la CGScop et plus particulièrement son secrétaire général Jean Gautier.

## **Un premier pas vers le sociétariat et la notion d'entreprise partagée**

Après plusieurs mois de fonctionnement à Cap Services, certains entrepreneurs dont l'activité s'est bien développée commencent à trouver que 10 % de leur chiffre d'affaires ça fait beaucoup et demandent la possibilité de moduler ce pourcentage en fonction de l'importance de leur chiffre. Il me paraît, dans un premier temps, important de leur faire remarquer que ces 10 % lors des premiers mois de leur activité représentaient peu, voire rien du tout et que l'on pouvait admettre, du moins pendant quelque temps que ceci pouvait compenser cela, du moins dans le raisonnement.

Au-delà de la pertinence de cet argument, une vraie réflexion est tout de même à mener : si l'on se place dans l'optique d'une simple prestation de service à rémunérer, comme par exemple dans les sociétés de portage, avec le souci de ne conserver dans l'entreprise que les plus gros chiffres d'affaires (ainsi que me le conseillait alors le représentant de l'URScop), doivent effectivement être définies des règles qui conduisent soit à plafonner la base du chiffre d'affaires sur laquelle on calcule cette participation, soit à proposer un

## Aux entrepreneurs associés

taux dégressif en fonction de l'importance du chiffre d'affaires. Toutefois, si j'entends bien le raisonnement économique consistant pour toute entreprise à développer son chiffre d'affaires, et qui devrait logiquement me conduire à tout faire pour garder les plus gros chiffres d'affaires, mon objectif n'est pas de me limiter à de la simple prestation de service auprès d'entrepreneurs individuels. Car je sens bien, sans pouvoir encore bien le définir, que tout en tenant compte de cette évidence en matière économique il faut l'appréhender autrement, avec les entrepreneurs et en lien étroit avec les valeurs coopératives dont on se réclame. Ce sont les prémisses de l'entreprise partagée à laquelle on aboutira plus tard. Certes, je n'en entrevois que vaguement les courbes, le tout est bien flou ; en revanche je sais très bien ce que je ne veux pas, et c'est déjà un bon début.

La première personne à formuler cette demande est une décoratrice, son chiffre d'affaires commence à être important, elle me demande de le prendre en considération et de réfléchir à un aménagement qui correspondrait au coût réel du service apporté. Certes je comprends, mais sa demande se situe exactement dans l'optique, développée précédemment de la rémunération d'une prestation. Or même si l'on n'en est qu'aux balbutiements, notre objectif n'est pas celui-là, mais bien de co-construire une entreprise collective. L'entrepreneur a une place à y tenir qui dépasse la simple consommation d'un service. C'est pourquoi il lui est proposé de devenir associée de Cap Services avec le versement d'une participation au capital fixée au montant d'un Smic mensuel brut, et par ailleurs d'évaluer un montant de prestation mensuelle fixe à revoir chaque année. Cette évaluation de prestations d'accompagnement et de services administratifs (comptabilité, etc.) conduit environ à 3 000 francs à l'époque, par mois et par entrepreneur. Il est donc décidé que les entrepreneurs dont les 10 % de chiffre d'affaires dépassent 3 000 francs par mois ont la possibilité, en devenant associés de la coopérative, d'opter pour un forfait mensuel de 3 000 francs au lieu des 10 %.

Cette première proposition, mi-figue mi-raisin, je le vois bien aujourd'hui, n'était pas très satisfaisante mais comportait le mérite de sauvegarder l'esprit dans lequel nous souhaitions fonctionner. La co-construction prend ainsi parfois des détours maladroits sans toutefois perdre l'objectif majeur. Et elle nous a permis de franchir une étape importante vers cette nouvelle approche de l'entreprise : celle de l'ouverture du sociétariat aux entrepreneurs-salariés, et donc de l'entreprise partagée.

### **Les affres de la comptabilité et de la fiscalité : le 1<sup>er</sup> traitement du résultat (individuel et collectif) à Cap Services**

Lorsque Cap Services clôt son premier exercice, nous n'avons pas encore eu l'occasion d'aborder la question du résultat et de son traitement. En effet, le chiffre d'affaires de chaque entrepreneur est réparti en salaires sur plusieurs mois, assurant ainsi une certaine régularité de revenus permettant de pallier l'irrégularité de l'activité. Mais en fin d'exercice annuel de la coopérative, que faire comptablement de ces salaires futurs ?

C'est dans la précipitation que je préconise de provisionner les résultats et de reporter cette provision pour salaires sur l'exercice suivant. Les comptes sont ainsi équilibrés même si j'ai conscience qu'il s'agit d'une solution d'urgence, insatisfaisante si nous voulons être une entreprise. Si je dispose de quelques notions comptables, des lacunes en fiscalité se révèlent évidentes. L'expert-comptable me ramène à la dure réalité : cette provision va être réintégrée dans le calcul du résultat qui donne alors lieu à l'imposition sur les bénéfices, dont le taux s'élève alors à 36 %. Si le report de la provision comporte l'avantage de remettre en apparence les compteurs à zéro, au niveau comptable ce qui est provisionné (qui représente une charge annulant le bénéfice) s'analyse fiscalement comme un bénéfice ! Pour l'administration fiscale cette provision n'aurait constitué une charge que pour l'année suivante !

La conséquence pour les entrepreneurs est lourde : sur ce montant (qui constitue leurs salaires à venir) ils vont devoir s'acquitter du

## Aux entrepreneurs associés

montant des charges sociales sur salaire (patronales et salariales) et, en plus, de l'impôt sur les bénéficiaires.

Je ne suis donc pas fier d'avoir à annoncer cela aux entrepreneurs ; et en tout état de cause cette question mérite d'être creusée afin d'inventer ici aussi une solution qui tienne compte à la fois de la spécificité de la coopérative, de ce nouveau statut d'« entrepreneur-salarié »<sup>19</sup> et des règles fiscales et comptables.

C'est avec l'aide de l'union régionale des Scop et des services juridiques de la Confédération générale des Scop qu'est rédigé, sur la base de la réglementation en vigueur, un contrat d'intéressement prenant en compte le statut particulier des entrepreneurs-salariés de la coopérative et les règles de répartition du résultat dans une société coopérative. Cela dit, et comme pour tout le reste, en l'absence de cadre réellement défini, ce contrat sera lui aussi remis en question.

Ces règles répondent à des valeurs de mutualisation et de solidarité qui conduisent à une répartition des excédents nets de gestion différente de celles des entreprises classiques (capitalistiques). L'objectif n'est pas celui de la rentabilité du capital mais de la pérennité de l'entreprise (dans le cas d'une coopérative d'activités c'est une façon de lutter contre la précarité), la conduisant à privilégier la constitution de fonds propres par l'augmentation du capital et la constitution de réserves impartageables. Les réserves représentent en effet la richesse collective de l'entreprise, elles sont privilégiées

---

19. Entrepreneur : c'est la réalité des personnes qui sont, au sein de la coopérative d'activités, avant tout des entrepreneurs assumant le risque de créer, de développer une activité en toute autonomie (dans tous les sens du terme dans la mesure où chaque activité dispose d'une comptabilité en propre avec une trésorerie clairement identifiée). Salarié : c'est le statut qui leur permet, en cas d'échec, d'éviter les difficultés liées au dépôt de bilan et de pouvoir « rebondir » en ayant reconstitué des droits sociaux (le salaire et la couverture sociale étant financés par le chiffre d'affaires développé par l'entrepreneur). À la fin de chaque exercice, pour chaque activité, se dégage un résultat comme dans n'importe quelle entreprise.

dans la répartition des excédents nets de gestion.

Les coopératives d'activités et d'emploi dans leur fonctionnement spécifique d'expérimentation d'une nouvelle forme d'emploi, celle d'entrepreneur-salarié, utilisent tout naturellement ce mode de répartition qui permet :

- la juste rémunération de chacun des entrepreneurs,
- leur participation à la richesse collective par la consolidation des fonds propres (voir tableau page suivante).

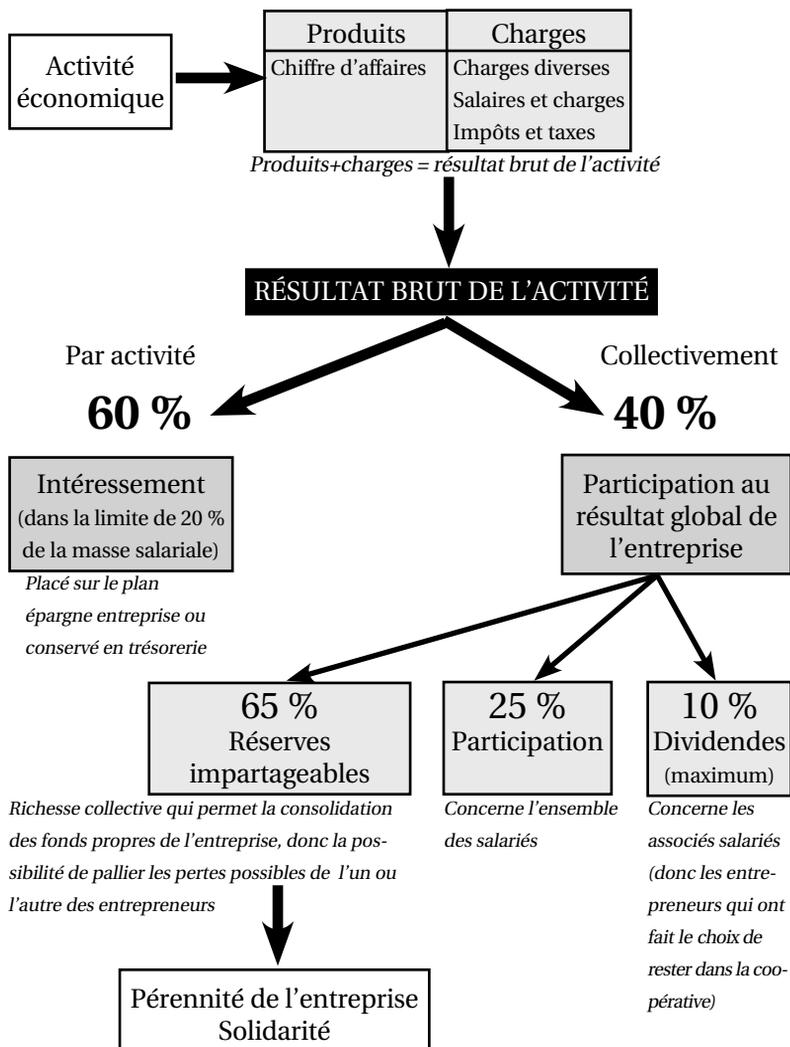
Cet accord est remis en question à plusieurs reprises par l'Urssaf. Une première fois en 2002, soit 4 ans après la signature du premier accord, un contrôle Urssaf réalisé à Cap Services remet en cause sa validité, le considérant non conforme à la législation en vigueur : notamment concernant le caractère collectif qu'il doit revêtir et le fait que nous considérons chaque activité comme un centre de profit, qu'elle soit développée par une ou plusieurs personnes.

Le contrôleur s'appuie en effet sur les termes de la circulaire du 9 mai 1995 : « Par contre l'unité de travail ne peut se confondre avec un salarié unique, sous peine de constituer un intéressement personnalisé. » Or la loi sur l'épargne salariale qui lui a succédé ne reprendra pas cette mention de « salarié unique » la remplaçant par « catégorie de salarié » ce qui révèle de la part de l'autorité administrative une meilleure prise en compte de la réalité : du fait de circonstances particulières une unité de travail peut très bien ne comporter qu'un seul salarié sans que cela constitue pour autant un intéressement personnalisé.

Une fois de plus nous avançons dans la construction de notre entreprise tout en respectant les règles en vigueur.

Quant à l'aspect collectif, le contrôleur relève que l'équipe permanente de l'entreprise n'a perçu aucune indemnité au titre de l'intéressement au cours des deux dernières années. Or cela ne tient pas au fait qu'ils en sont exclus mais que le résultat analytique de la structure s'est révélé nul, voire légèrement négatif.

## Schéma comptable type et répartition du résultat par activités



Cette bataille qui aurait pu nous coûter un dépôt de bilan pur et simple, (le redressement avait été notifié à plus de 200 000 francs) est gagnée grâce à la mobilisation de nos partenaires, et particulièrement la Confédération générale des Scop qui m'aide à trouver les arguments juridiques (une faille rédactionnelle en l'occurrence), ainsi qu'un courrier de soutien des deux confédérations syndicales CGT et CFDT, convaincues sur le fond de notre démarche, et avec lesquelles nous abordions depuis deux ans l'ensemble de ces aspects juridiques.

Faute de précision au niveau national, d'autres contestations ont lieu au niveau local mais, forts de cette première expérience et des conclusions qui y ont été apportées, nous sommes parvenus à contourner l'obstacle.

NB au schéma :

L'activité de chaque entrepreneur est enregistrée dans des comptes analytiques qui lui sont propres et qui donnent lieu pour chacun à un résultat économique, reflet exact de son activité. Il existe cependant une particularité dans une telle entreprise : les produits réalisés (hors autres charges liées au fonctionnement de l'activité) constituent le salaire que l'on répartit dans le temps. De ce fait, à la clôture de l'exercice, l'entrepreneur peut avoir réalisé les derniers mois un chiffre d'affaires qui ne lui sera versé sous forme de salaire qu'au cours des mois suivant l'exercice.



## Chapitre 7

# Quand l'abeille

## butine laborieusement :

## le difficile essaimage de la démarche

Cette première expérience de Cap Services pose la question d'un éventuel essaimage de la démarche au niveau national. Mais comment celui-ci va-t-il pouvoir s'articuler avec les couveuses ? Y a-t-il, auprès des pouvoirs publics, suffisamment de place pour les deux modèles ou ne vont-ils pas en privilégier un au détriment de l'autre ? Dans ce cas le soutien a de grandes chances de s'opérer au profit des couveuses puisqu'elles répondent directement à l'objectif public de création d'entreprises individuelles, tandis que les coopératives d'activités et d'emploi font figure d'Ovni, brouillant les lignes bien tracées avec leur schéma de création de son emploi au sein d'une entreprise collective.

### **1. 1997-1999. Bonne nouvelle :**

### **l'expérience lyonnaise est transposable**

Devant une demande de plus en plus importante au niveau national (Castres, Grande Synthe, Marseille, Toulouse) nos partenaires se posent la question de la transposition de l'expérience lyonnaise. Il s'agit d'en maîtriser le développement, toujours dans une démarche de type recherche-action.

« Il faut favoriser ces expérimentations, permettre que les gens puissent entreprendre de cette façon, en leur laissant

une certaine liberté pour le faire mais en surveillant ce qui se passe... On ne peut laisser les gens inventer de nouveaux statuts n'importe comment. » (*Hugues Sibille, film Coopérer pour entreprendre, novembre 2000.*)

### **Le comité de pilotage devient national**

Dépassé par le succès de cette première coopérative auprès des porteurs de projets, et convaincu de sa pertinence, M. Vilbeuf, de la Direction du travail du Rhône, transmet le dossier à la mission pour l'emploi de la Direction générale du travail et de la formation professionnelle à Paris. Cette démarche marque le départ de la dimension nationale du projet.

Assez rapidement plusieurs rencontres me permettent de sensibiliser d'autres partenaires et de les solliciter pour participer au comité de pilotage afin de poursuivre avec nous un vrai travail de réflexion et d'évaluation sur la faisabilité de notre entreprise, dont l'objectif allait alors de plus en plus au-delà d'une démarche nouvelle d'accompagnement.

Derrière les institutions, ce sont évidemment les personnes présentes qui font avancer l'échange, le travail, les actions <sup>20</sup>. À cet égard, Hugues Sibille, alors au cabinet de Martine Aubry (avant sa nomination de Délégué interministériel à l'innovation et à l'économie sociale), coopérateur convaincu, m'a beaucoup soutenue. Je me souviens de nos échanges autour d'un café au Train Bleu, gare de Lyon. Séduit par le projet il met à profit une période de transition professionnelle pour avancer avec moi, en m'ouvrant notamment

---

20. Hugues Sibille, alors Délégué interministériel à l'innovation sociale et à l'économie sociale, Elisabeth Frichet Thirion (DGEFP), Béatrice Doucet (Unedic), Anne Marie Bernicot (Acooss/Diror), Daniel Jaeckle (ANPE), Jean Gautier (CGScop), Claude Alphandéry (Fondation France Active), Alain Philippe (Fondation Macif), Noël Collet (Fondation Caisse d'Épargne), Brigitte Charbonneau (Délégation interministérielle à la ville), Pascal Dorival (Fondation Chèque-déjeuner), Sandra Doham (Fondation de France), Patrick Danet (Fondation Agir pour l'emploi).

son carnet d'adresses. Son soutien, qui dans cette période d'expérimentation fut déterminant, ne se démentira jamais quelles que soient ses fonctions. La composition de ce comité de pilotage s'est modifiée avec le départ de certains d'entre eux, notamment les fondations dont l'activité s'est éloignée des objectifs poursuivis par le réseau, mais aussi avec la participation de nouveaux partenaires tels que Bernard Dexet (CGT) et Jean-Claude Meynet (CFDT).

### **La réalisation d'un « Diagnostic de Cap Services rendu en vue d'essai »**

Les conclusions de cette étude, en juin 1999, précisent :

**« La quantité de sollicitations dont Cap Services fait l'objet montre que la démarche répond à un besoin analysé dans de nombreux territoires et que l'expérience est convaincante. »**

Par ailleurs l'étude pointe d'ores et déjà la différence avec les expériences « couveuses d'entreprises » qui prolifèrent notamment dans le réseau des boutiques de gestion :

**« Les couveuses se fixent comme finalité l'autonomie des personnes par la création de leur propre entreprise ; la coopérative milite pour le co-entrepreneuriat et sa dimension collective. Même si la coopérative d'activités participe à la création d'entreprises, sa philosophie et son organisation n'en font pas une priorité. Ou plus exactement, le mouvement coopératif propose la création d'entreprises collectives plutôt que la multiplication des entreprises individuelles. »**

La finalité de Cap Services est bien, dès le départ, en dehors de la proposition d'un cadre propre à tester son activité et de permettre de passer progressivement de revenus sociaux à des revenus d'activités, celle d'encourager la création de l'exercice d'activités dans un cadre collectif et coopératif. Le rapport précise :

**« Au-delà de la coopérative d'activités se profile pour nous le véritable enjeu : la coopérative d'emplois. »**

## Conclusions de l'étude

« Nous formulerons quatre recommandations concernant l'essaimage :

1/ Le manque de cadre légal entraîne des difficultés juridiques : même avec trois ans de recul, on est encore en phase d'expérimentation ; la première partie du rapport a mis en évidence les difficultés juridiques qui doivent être résolues avec des solutions négociées dans un premier temps, puis, nécessairement, dans un cadre réglementaire plus stable dans un second temps.

En conséquence, il convient d'être prudent concernant le rythme de croissance du réseau Coopérer pour entreprendre dans les deux prochaines années.

2/ La spécificité de la coopérative : la création d'emplois davantage que la création de micro-entreprises : il est important que les acteurs locaux tentés par le transfert de savoir-faire de Cap Services comprennent bien les spécificités de la coopérative d'emplois par rapport aux « couveuses d'entreprises », ou, dit plus directement, qu'ils ne se trompent pas de produit. La coopérative n'a pas comme finalité première la création de micro-entreprises, et son statut, son mode d'intervention, son organisation ne sont pas orientés dans cette direction. On pourra lui assigner des objectifs de création d'emplois plus que de création d'entreprises.

3/ La nécessité d'un statut d'« entrepreneur à l'essai » : Cap Services et les autres structures porteuses de projets de « couveuse » s'efforcent d'inscrire leurs dispositifs dans le cadre légal, mais les expériences pourraient échouer si un statut de l'« entrepreneur à l'essai » ne voit pas le jour, combinant les dimensions de formation et de confrontation à la réalité (l'apprentissage entrepreneurial).

4/ Un nouveau projet de coopérative d'activités devrait donner lieu, avant toute décision, à une étude de faisabilité et à l'élaboration d'un plan d'affaire, à partir d'un cahier des charges qui pourrait s'inspirer de la deuxième partie de ce « diagnostic de transférabilité. »

## **2. Mais la recette « couveuse » est plus sucrée...**

De nombreux acteurs (boutiques de gestion, associations d'accompagnement à la création d'entreprise) s'impliquant dans cette démarche s'arrêtent à la phase « tremplin », c'est-à-dire au prêt d'un cadre juridique commun qui permette une facturation légale et progressive de l'activité jusqu'au but final : celui de la création d'entreprise individuelle.

C'est le cabinet d'étude EPICEA <sup>21</sup>, avec le soutien de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, qui anime de façon régulière des rencontres sur le sujet. La Délégation à l'emploi s'implique alors dans les deux démarches :

- Elle anime le groupe de travail qui réunit les institutions et l'ensemble des couveuses.
- Elle participe au Comité de pilotage de *Coopérer pour entreprendre*.

### **La mobilisation d'acteurs autour de la démarche « couveuse » : premières divergences**

Dès 1996-1997, le Cabinet d'étude parisien Epicea propose des rencontres d'acteurs intervenant dans l'accompagnement à la création d'entreprises avec la participation de la Délégation générale à l'emploi. Le cabinet Argos est également présent avec au moins deux objectifs : d'une part apporter des réponses complémentaires (juridique, assurances, etc.) à l'étude initiale et au cadre pro-

---

21. Devenu successivement Efacea puis Synergies Créateurs.

## Aux entrepreneurs associés

posé de « couveuse d'entreprises », d'autre part vendre à l'État et aux collectivités des « couveuses » clefs en main. Cap Services, la première et alors la seule à avoir mis en pratique l'étude, est invitée à faire part de son expérience.

Dès le départ nous constatons des divergences.

En effet, les différents réseaux associatifs, qui sentent bien que quelque chose de nouveau émerge, sont partagés entre le désir de s'en saisir et une frilosité envers une démarche qui leur semble risquée. Risquée non pas tant pour les entrepreneurs que pour eux-mêmes, responsables de cet accompagnement. Aussi demandent-ils aux pouvoirs publics de prendre en considération la protection des accompagnants d'une telle structure.

Je prends alors conscience d'une première divergence de fond importante : ces réseaux n'ont pas l'intention de prendre des distances avec leur métier d'accompagnant ou de conseiller en création d'entreprise, la démarche « couveuse » est pour eux un outil nouveau d'accompagnement qui permet au futur créateur d'entreprise d'agir de façon réelle.

Cap Services, loin de nier cette nécessité d'une forme de reconnaissance juridique, estime néanmoins que la priorité n'est pas la protection du responsable juridique de la structure, mais bien la construction et la protection de ce projet d'entreprise collective à l'intérieur duquel les porteurs de projet sont reconnus comme de vrais entrepreneurs dignes de confiance et non comme des personnes à risque en raison de leur situation économique et sociale. C'est ainsi une approche radicalement différente qui s'affiche. En effet, à ce stade du projet, deux éléments apparaissent à mes yeux extrêmement importants dans l'expérimentation que nous sommes en train de mener : d'une part me positionner comme chef d'entreprise, c'est-à-dire endosser ce « risque » (ce qui me paraît la seule façon de percevoir réellement en quoi cela consiste), et d'autre part le climat de confiance indispensable à la réussite de la démarche. Cette dernière considération peut paraître quelque peu angélique, mais c'est en tout cas un parti que j'ai toujours pris et

dont j'ai toujours eu à me féliciter. Même si l'on n'est pas à l'abri d'un dérapage de la part d'une personne, pour la très grande majorité des entrepreneurs la notion de « contrat moral » n'est pas un vain mot, pour peu qu'ils se sentent vraiment pris en considération, et reconnus dans leur talent et dans leur rôle majeur à jouer dans la construction de ce projet commun.

### **La prise en compte de la démarche « couveuse » par les pouvoirs publics**

La DGEFP toujours membre actif du comité de pilotage de Coopérer pour entreprendre, commanditaire avec la Diese du diagnostic de transférabilité de Cap Services prend une part de plus en plus active au sein d'Eficea, ce qui n'est pas très bon signe pour la reconnaissance des CAE...

## **3. Un espoir de reconnaissance de la démarche CAE : la circulaire « droit à l'expérimentation »**

Cette circulaire de juin 2000 traduit, selon les termes de Françoise Benczkowski (DGEFP),

**« la reconnaissance par la Direction générale à l'emploi et la formation professionnelle de la pertinence de la démarche initiée par les acteurs socio-économiques au niveau local, mais aussi la nécessité d'accompagner, de valoriser, d'évaluer les pratiques au regard des finalités poursuivies ».**

Intitulé « Couverteuse d'activités et d'entreprises », le texte concerne non seulement la démarche coopérative mais l'ensemble des expériences menées sur le territoire.

Nous accueillons cette circulaire avec beaucoup d'enthousiasme, la considérant comme un premier pas vers l'innovation en matière de

création d'entreprises. Sa rédaction balaie un champ suffisamment large pour nous permettre d'espérer que la réflexion aille jusqu'à la notion d'entreprise collective au cœur de notre projet. Toutefois, un certain flou entoure les objectifs poursuivis ; une posture d'observation et d'évaluation des expériences en cours est privilégiée :

**« Les premières expériences ont émergé en réponse à de réels besoins des créateurs et à une offre du terrain. Aussi, s'il convient de soutenir des initiatives qui favorisent la création d'entreprises, faut-il aussi vérifier qu'elles répondent dans leur mise en œuvre aux finalités et aux objectifs annoncés.**

**En effet, il convient d'éviter que le foisonnement des expérimentations soit davantage la résultante d'un contournement des cadres juridiques existants, que la volonté d'appui à la création d'activités. Aussi convient-il de repérer les initiatives locales afin d'en organiser un suivi et un pilotage national.**

**Enfin, plutôt que de tenter une modélisation du dispositif des couveuses et des outils à utiliser, qui s'avère impossible à ce stade, il a été décidé d'ouvrir un droit à l'expérimentation, pour autant que les dispositifs mis en place localement répondent aux objectifs suivants :**

- construire une période de transition pour les créateurs d'entreprise,
- proposer un cadre adapté pour accompagner *in situ* les porteurs de projet,
- soutenir la création d'activités pérennes.

[...]

**Le caractère innovant et parfois dérogatoire au droit commun impose un partenariat politique, institutionnel et opérationnel qui garantisse les conditions d'une validation des pratiques et un cadre sécurisé pour les porteurs de projet. »**

Un comité de pilotage national est mis en place, auquel participent des représentants de *Coopérer pour entreprendre* et des couveuses. Au cours de la première rencontre, M. Vincent Delpy (Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle)

précise qu'il s'agit bien d'une circulaire, n'ayant donc pas force de loi, ne pouvant définir et encore moins imposer des règles de fonctionnement ; son caractère novateur résidant précisément dans le fait qu'elle devançait une proposition législative éventuelle à l'issue de l'évaluation de l'expérimentation.

Nous avons donc toutes raisons de croire qu'en dépit du titre un peu restrictif de la circulaire, notre démarche était bien prise en considération.

### **Dans un climat d'incompréhension totale le syndicat Sud-Isère dénonce cette circulaire**

Sans demander d'explications complémentaires aux protagonistes, le syndicat Sud-Isère dénonce cette circulaire comme un premier pas vers une déréglementation progressive du travail, et plus précisément un moyen d'abolir le Smic en basant un salaire uniquement sur un chiffre d'affaires. Or d'une part il ne s'agissait que d'une circulaire n'ayant en aucune façon force de loi et autorisant seulement une expérimentation sous contrôle. D'autre part le syndicat a refusé toute rencontre qui nous aurait permis d'échanger sur le sujet et précisément d'avancer ensemble sur cette nouvelle forme de création d'« emploi ». Enfin, et surtout, l'analyse de Sud-Isère, en isolant totalement le calcul de la rémunération du contexte général de la démarche, en tire des conclusions non seulement erronées mais contraires aux objectifs que nous poursuivons.

Fort heureusement, une réflexion a pu avoir lieu avec d'autres organisations syndicales dont la CGT (voir page 129).

### **La censure de la circulaire par le Conseil d'État**

Le Conseil d'État a mis en cause essentiellement les modalités d'accompagnement par l'État du développement des couveuses d'activités, notamment au regard du droit à l'expérimentation et, éventuellement, des évocations qui pouvaient être faites de dérogations.

En novembre 2001, Vincent Delpey (DGEFP) estime :

« Le Conseil d'État a eu raison de censurer cette circulaire, ce qui ne remet pas en cause le principe même de l'existence de cette expérience innovante dont l'existence ne dépend pas d'une circulaire. »

Il ajoute :

« Soyez assurés que le ministère de l'Emploi est très attaché à vous soutenir dans le développement de ces structures. Nous allons vraiment faire en sorte qu'il soit possible de le faire [...] nous allons prendre une instruction complémentaire qui va indiquer très clairement que nous souhaitons continuer à appuyer ces initiatives [...] bien sûr sous réserve que soit assuré le caractère éthique de l'entreprise poursuivie [...] qu'on ne puisse pas accuser ou prêter à telle entreprise des fins de portage ou de prêts de main-d'œuvre. »

### **Le glissement progressif de l'évaluation des expérimentations liée à la circulaire vers la seule démarche « couveuse »**

En dépit de son énoncé défini largement au départ, le champ d'investigation et d'évaluation de la circulaire sur le droit à l'expérimentation s'oriente de plus en plus vers une démarche « couveuse » dont l'objectif est clairement de conduire les porteurs de projet vers la création de leur entreprise individuelle. La notion de coopérative d'activités, et avec elle la reconnaissance du statut d'entrepreneur-salarié, se perd rapidement ; il n'est plus question que de couveuses sous différentes formes juridiques : association, Sarl classique, coopérative.

Très vite le nombre d'associations proposant un projet de couveuse surpasse le nombre de coopérative d'activités, il s'agit simplement pour elles d'un nouvel outil d'accompagnement. Dès lors la préoccupation majeure est celle de la reconnaissance juridique afin de limiter le « risque » pris par les responsables de ces structures.

## **4. La scission entre les coopératives et les couveuses, et la structuration du réseau des CAE : Coopérer pour entreprendre**

La création en 2002 du réseau national des couveuses, L'Union des couveuses, vient parachever l'expression de la divergence radicale entre deux formules issues d'un même moule.

Faut-il le rappeler, il ne s'agit désormais ni de la même approche, ni du même métier. Ce réseau se définit ainsi :

**Les couveuses d'entreprises sont des outils innovants d'accompagnement des entrepreneurs qui permettent le test de l'activité sous un mode d'apprentissage.**

L'innovation s'arrête donc à l'inscription des porteurs de projets dans un sas temporaire avant création d'une entreprise. Un projet radicalement à l'opposé sous cet angle de l'entreprise collective proposée par les coopératives.

De leur côté les CAE constituent elles aussi leur réseau.

En 1999, on compte cinq coopératives sur le territoire national : Cap Services (Lyon), Régate (Castres), Graines d'affaires (Grande Synthe), Énergies Alternatives (Marseille), Maison de l'Initiative (Toulouse). Nous enregistrons une vingtaine de demandes en cours ! Ce fort développement rend nécessaire la création d'un regroupement de deuxième niveau qui nous permette de structurer notre action à l'échelle nationale.

Avec le soutien de son comité de pilotage, Coopérer pour entreprendre se structure au niveau national avec pour objectifs de :

- accompagner la création de coopératives d'activités,
- définir des règles communes de fonctionnement (rédaction d'une charte),
- professionnaliser la gestion et le management de ces nouvelles entreprises en réalisant un référentiel métier, base de la formation de dirigeants mise en place en collaboration avec le Cnam,

## Aux entrepreneurs associés

- développer des outils communs, notamment financiers pour pallier le manque de fonds propres de ce type de structure,
- fédérer une réflexion autour des problèmes juridiques posés avec l'État et les partenaires sociaux.

### **Une Union d'économie sociale (UES)**

Après avoir évoqué différentes formes de regroupement : association, GIP (Groupement d'intérêt public)..., notre choix s'arrête sur la forme UES (Union d'économie sociale).

L'Union d'économie sociale est un statut juridique créé en 1983 pour permettre aux associations, coopératives et mutuelles de monter des projets communs ou des partenariats avec les collectivités locales, dans lesquels elles ont vocation à rester majoritaires. Coopératives à capital variable (sous forme de société anonyme ou de société à responsabilité limitée), les UES fonctionnent sur le modèle un associé = une voix ; par ailleurs, 65 % des droits de vote doivent appartenir à des organisations de l'économie sociale.

On compte près de 200 UES en France, dont plusieurs dizaines dans le secteur du logement. Les Pact Arim, associations qui produisent et gèrent des logements pour les personnes les plus démunies, ont ainsi créé dix UES dans les années 1990 pour associer différentes associations de logement social à des programmes immobiliers. Autre exemple : le réseau des coopératives d'activités et d'emploi *Coopérer pour entreprendre* est une UES dont les membres sont les coopératives elles-mêmes. Néanmoins, ce statut n'a pas connu le succès attendu dans les années 1980 en raison d'une certaine lourdeur juridique <sup>22</sup>.

#### **Extrait des statuts du 16 novembre 1999**

**Avec la volonté de promouvoir des démarches collectives et solidaires les Scop et leurs partenaires s'engagent dans**

22. Ces deux paragraphes sont extraits d'*Alternatives économiques*, janvier 2006.

l'accompagnement à la création de coopératives d'activités et de coopératives d'emploi. Plus largement les membres de l'Union s'engagent dans l'action et la réflexion sur les nouvelles formes d'emploi.

L'Union, par la coopération entre ses membres et pour eux, a pour objet :

- l'accompagnement à la création de coopératives d'activités et de coopératives d'emploi. À ce titre, les membres de l'Union s'engagent dans l'action et la réflexion sur les nouvelles formes d'emplois ;

- la promotion de la recherche et le développement d'activités ou des services annexes concourant à la réalisation de nouvelles activités ou nouvelles formes d'emploi, notamment par des aides et/ou la mise en place de financements appropriés, la négociation avec les organismes institutionnels et plus généralement, toutes opérations concourant au bon développement de ses objectifs.

Pour réaliser son objet social, l'Union peut :

- dans les limites prévues par la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947, modifiée, apporter son concours à des tiers non associés ou à les faire participer à la réalisation des ses opérations ;

- prendre des participations dans des sociétés ayant la forme commerciale ou un objet commercial.

L'UES comprend deux catégories de sociétaires :

- Sociétaires du groupe A : Scop, Scot (Sociétés coopératives ouvrières de travailleurs), coopératives régies par la loi de 1947, ayant signé la charte et adhérente à la Confédération générale des Scop ainsi que les structures équivalentes dans les pays membres de la Communauté européenne telles que coopératives à finalités sociales en Belgique.

- Sociétaires du groupe B : personnes physiques ou morales, privées publiques ou d'économie mixte, dans les conditions prévues par les textes qui leur sont applicables.

Le premier conseil d'administration nomme Dominique Giacometti président et m'élit secrétaire. Outre des coopératives d'activités, dès 2000, deux Unions régionales nous rejoignent ainsi que la CGScop.

### **Une solution d'avenir pour le mouvement coopératif selon la CGScop**

La CGScop, en particulier son secrétaire général Jean Gautier, a beaucoup encouragé et soutenu la démarche. Il y voit là une solution d'avenir pour le mouvement coopératif avec un retour aux sources, une remise en avant des valeurs fondamentales de la coopération :

**« Ce que vous représentez depuis 7 ans est dans la tradition complète des coopératives de production telles qu'elles se sont définies au XIX<sup>e</sup> siècle. »** (Séminaire Coopérer pour entreprendre, Paris 2003.)

Patrick Segouin, son président, partage cet avis :

**« Nous nous devons d'y apporter une contribution qui marque bien les spécificités de la démarche coopérative [...] Nous prétendons qu'il est même utile socialement d'entreprendre autrement, de créer et de gérer des activités et des emplois autrement. »**

En octobre 2002, le siège social est transféré à Paris, un poste de déléguée générale est créé que j'occupe à plein temps, m'appuyant sur le conseil d'administration, composé alors des sept premières coopératives d'activités associées et avec le soutien du comité de pilotage<sup>23</sup>. Il participe à notre réflexion et nous apporte les moyens nécessaires à notre développement.

---

23. Présidé par Hugues Sibille, Délégué interministériel à l'innovation sociale et à l'économie sociale (Dies), il réunit différents ministères : la Dies, la DGEFP (Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle), la DIV (Délégation interministérielle à la ville) ; des fondations issues de l'économie sociale : fondation

C'est en 2006 que nous rejoignent nos partenaires (associés de rangs B) que le réseau sollicite en ces termes :

**« Cette implication plus formelle nous semble pertinente et nécessaire. En effet le développement de notre réseau et l'évolution de notre concept nous conduisent à confirmer le développement d'une autre forme d'entreprise et de création d'emploi, qui repose sur un projet politique présentant une alternative à la création d'entreprise individuelle qui ne peut être la seule solution pour la création d'emploi. »**

Nous pouvions alors, à mon sens, construire ensemble de manière plus effective cette nouvelle forme d'entreprise qui, d'une certaine manière, rejoignait un projet de société alternatif fortement ancré sur les valeurs coopératives.

Malheureusement, le président de Coopérer pour entreprendre, poursuivant une stratégie plus personnelle, après avoir organisé mon départ, propose de façon complètement illégale une modification des statuts qui prive ces associés de rang B de la minorité de blocage qui leur était jusqu'ici attribuée, et cela sans discussion préalable avec les intéressés. Si cette tentative a été dénoncée avec un rétablissement des droits de ces associés, la dynamique d'action souhaitée à l'origine a été difficile à retrouver.

### **Un partenariat pédagogique : une formation pour les dirigeants de CAE**

D'autres partenaires, en dehors du comité de pilotage ont joué un rôle primordial et c'est le cas de Jean-François Draperi qui révèle notre fonction fondamentale lors d'une interview en 2000 :

**« Les coopératives d'activités, au-delà du service, sont peut-être plus fondamentalement une structure d'éducation à la**

---

Macif, fondation Agir pour l'emploi, fondation Chèque-déjeuner, fondation Caisse d'Épargne ; des institutions : CDC (Caisse des dépôts et consignation), Unedic, ANPE, CGScop (Confédération Générale des Scop).

**coopération, c'est peut-être l'école de la coopération, l'école moderne de la coopération et si elles ne sont pas elles-mêmes une nouvelle forme de coopération on peut tout à fait penser que ceux qui sont passés par cette école vont créer de nouvelles formes de coopération. »**

Plus tard au séminaire de Marseille en 2001 il insiste sur l'importance de la formation et de la réflexion :

**« Vous devez non seulement vous former à la coopération, mais vous former aussi à la réflexion coopérative, à l'évaluation de votre activité, à la défense pas seulement technique mais idéologique de cette activité. Bref, vous apprenez à entreprendre, « il faut entreprendre d'apprendre » pour reprendre l'expression d'Henri Desroche. »**

Ses différentes interventions et les échanges que nous avons eus au fil du temps me confortent dans l'idée de poursuivre un objectif politique de construction d'une alternative à la démarche libérale de création d'entreprise à laquelle seules les valeurs coopératives peuvent répondre.

C'est dans cet esprit que nous commençons à réfléchir à la mise en place d'une formation qui réponde aux exigences de ce nouveau métier de « dirigeant de coopérative d'activités et d'emploi ». Elle fait suite à un travail important d'élaboration d'un programme spécifique de la part de Jean-François Draperi, à partir d'un premier travail sur un référentiel des compétences réalisé au préalable par Marie-Hélène Izarn.

Mais si ce travail a permis de bien définir les compétences professionnelles et leur articulation au sein de la structure, il ne définit pas l'outil qui permette de saisir ce qui fonde l'émergence de la démarche coopérative. Pourtant cette dimension est essentielle pour définir une politique de recrutement qui tienne compte d'un préalable culturel à l'apprentissage professionnel de la coopération. Jean-François Draperi dans son discours d'inauguration lors du

lancement de la première promotion de la formation de « dirigeant de coopérative d'activités et d'emploi »<sup>24</sup> précise :

« Notre objectif est de donner aux responsables de coopératives d'activités la capacité de transmettre la part généralisable de leur savoir-faire. La principale originalité de notre formation vient de ce que les apports principaux ne sont pas livresques, mais résultent d'une confrontation des théories existantes sur le travail, l'entreprise, le management, la gestion, etc., avec les savoirs expérientiels des responsables des coopératives qui suivent la formation. Nous sommes loin d'une formation avec des voies à sens unique, nous sommes dans un processus d'échanges, dans lequel le responsable de formation n'est pas loin de remplir la mission que les stagiaires en formation tiennent dans leurs coopératives vis-à-vis des porteurs de projets, qui est une mission d'accompagnement. »

Si les différentes promotions nous ont permis d'avancer dans la définition de ce nouveau métier, pour autant il reste difficile d'appréhender une démarche précise de transmission des savoir-faire issus de l'analyse des pratiques coopératives même si cette formation contribue à mettre en évidence leur rôle moteur.

## **Le développement d'outils financiers**

De manière générale les fondations interviennent ponctuellement au moment de la création de nouvelles coopératives, notamment en participant à l'acquisition de matériel.

Cependant certaines d'entre elles, souvent membres du comité de pilotage du réseau, interviennent de façon particulière. En particulier en 1997 Patrick Danet, directeur de la Fondation Agir pour

---

24. En mars 2003, une première promotion de la formation de « dirigeant de coopérative d'activités et d'emploi » est lancée au Cnam (Conservatoire national des Arts et métiers).

## Aux entrepreneurs associés

l'emploi (Fape), convainc son conseil d'administration d'accorder à Cap Services la trésorerie, relais alors indispensable dans l'attente de fonds européens.

Plusieurs membres du comité de pilotage, intitulé le « pôle des financeurs »<sup>25</sup>, engagent une réflexion sur la construction d'outils financiers tant au niveau du réseau que des CAE et des entrepreneurs-salariés eux-mêmes :

- le fonds de mutualisation voit le jour en 2003,
- puis la consolidation des fonds propres des coopératives est mise en œuvre en 2005,
- enfin une convention avec France active prévoit le financement de projets des entrepreneurs au sein des CAE en 2007.

### **Notre bataille juridique autour du statut d'entrepreneur-salarié**

Relayée et soutenue par nombre de nos partenaires, notre bataille nous a permis jusqu'ici d'être tacitement reconnu. Mais nous devons aller plus loin si nous voulons sécuriser le parcours de tous ces entrepreneurs dans les CAE et tendre vers toujours plus de mutualisation, coopération et solidarité. Toutefois l'engouement certain en faveur des couveuses nous fait de l'ombre et nous peinons à trouver des interlocuteurs pour faire baliser juridiquement la démarche CAE.

### **Premiers soutiens et accords**

Ainsi le positionnement de la Diese est précisé en ces termes par son délégué Hugues Sibille (lors du séminaire annuel de *Coopérer pour entreprendre*, tenu en octobre 2000 à Lyon) :

**« La Délégation interministérielle à l'économie sociale et à l'innovation sociale, de son côté, a décidé d'apporter son appui à ce processus [...], participer au pilotage et à l'essai-**

---

25. Caisse des dépôts, Crédit coopératif, Fondation Macif, Fondation Caisse d'Épargne, Fondation de France, Fondation Agir pour l'emploi.

mage, à la mise en réseau de ces différentes initiatives sur le terrain. Avec les différents ministères et administrations, la Délégation suit ces initiatives et s'efforce d'apporter des réponses aux problèmes posés, notamment au plan juridique, face en particulier à la question des « entrepreneurs-salariés. »

De son côté, la Direction générale du travail s'est toujours intéressée à nos travaux et impliquée dans notre comité de pilotage qu'elle a présidé durant deux ans.

La convention pluri-annuelle pour la promotion de l'emploi, signée en décembre 2002 définit son objet :

- 1- Contribuer à la professionnalisation des responsables de coopératives d'activités avec l'objectif de création d'un certificat de compétence des responsables de ces structures et à la qualification des structures dans une perspective de labellisation.
- 2- Accompagner le développement de ces coopératives et travailler à la reconnaissance de la démarche et aux conditions de sa pérennisation.
- 3- Définir les conditions d'une labellisation des coopératives d'activités du réseau.
- 4- Analyser les conditions de transfert sur les territoires.

Quant aux conditions d'accompagnement et au statut d'entrepreneur-salarié, le développement de notre démarche nous conduit à négocier de nouvelles dispositions, d'abord au niveau local, avec la Direction départementale du travail et l'Assedic.

Les premières d'entre elles ont concerné :

- le maintien du statut de demandeur d'emploi (indemnisé par l'Assedic) pour les personnes qui étaient dans la coopérative en période de test ;
- la durée d'accompagnement des entrepreneurs qui tiennent compte de la réalité des difficultés à réaliser et à développer un premier chiffre d'affaires ;
- le statut de salarié-entrepreneur.

### **L'ombre portée par le Cape (contrat d'appui au projet d'entreprise) sur notre reconnaissance**

Au niveau national, nous avons mis beaucoup d'espoirs dans la circulaire sur le « droit à l'expérimentation ». Comme nous l'avons déjà dit, nous l'avons accueillie avec enthousiasme, mais elle a donné lieu à une évaluation qui a occulté complètement notre démarche de CAE au profit d'une démarche « couveuse », ce que nous avons beaucoup regretté.

Ce positionnement s'est matérialisé dans la loi sur l'initiative économique qui propose le Cape. En complète contradiction avec nos objectifs. C'est, nous dit-on, une première avancée, le cas des coopératives d'activités sera vu ultérieurement.

Il est en effet clair que le Cape :

- est un acte commercial et n'est en aucun cas un contrat de travail,
- est une solution individuelle,
- oblige à l'immatriculation au Registre du commerce,
- par ailleurs il ne contient aucune solution sur l'accident du travail et la maladie professionnelle.

Pour toutes ces raisons, il ne correspond pas à la situation et au projet de coopérative d'activités et d'emploi.

Pendant l'élaboration du projet de loi sur l'« initiative économique »<sup>26</sup>, nous avons largement évoqué avec le cabinet de Renaud Dutreil,

---

26. Ce projet, qui a été préparé et élaboré par les administrations et les différents réseaux qui ont été consultés, constitue un important pas en avant et crée un climat pour aller plus loin, estime M. Delpy, représentant du ministère du Travail et de l'Emploi, au séminaire annuel de Coopérer pour entreprendre à Paris en janvier 2003 : « Pour autant ce projet de loi s'inscrit dans une logique de création d'entreprise individuelle, et il est significatif à cet égard que le titre dans lequel figure l'article 10, qui nous concerne, s'intitule « Transition du salariat vers la création d'activités ». Du coup cette loi ne répond que partiellement à vos préoccupations en termes d'entrepreneuriat coopératif ou d'entrepreneuriat individuel au sein d'une structure collective. L'article 10 est relatif à l'accompagnement des entrepreneurs individuels

secrétaire d'État aux PME, au Commerce, à l'Artisanat, aux Professions libérales et à la Consommation, la situation particulière des coopératives d'activités et d'emploi du réseau Coopérer pour entreprendre, et la proposition de ce Contrat d'appui au projet d'entreprise. Nous avons alors proposé un amendement tenant compte de cette spécificité et permettant d'adapter ce contrat à notre démarche.

Bien sûr cet amendement n'est pas retenu. Cependant l'argumentaire de M. Dutreil lors de la discussion du projet de loi confirme bien la reconnaissance de notre démarche, de sa spécificité par rapport aux couveuses et le caractère incompatible de ce contrat dans nos CAE.

M. Dutreil, secrétaire d'État :

**« L'économie coopérative, par le biais des coopératives d'activités et d'emploi créées par voie de sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP), joue un rôle évident. À la différence des couveuses classiques, elle a vocation à soutenir les salariés coopérateurs, à l'issue d'une période variable. Il n'est pas nécessaire pour cela de passer par un contrat d'accompagnement au sens du projet de loi. Les modalités spécifiques des articles 10 et 11 du projet sont facultatives. Le statut de coopérative règle de façon plus précise que le contrat d'accompagnement, les questions de statut et de responsabilité qui résultent de la double qualité de salarié et de coopérateur. L'amendement, qui n'apporte aucune garantie supplémentaire aux parties comme aux tiers, est inutile. »**

---

par la technique dite des couveuses [...]. Le débat parlementaire qui s'ouvre avec les ambitions d'amendements qui existent sont de nature à améliorer ce projet [...]. Croyez bien que le ministère du Travail et de l'Emploi continuera de toutes ses forces à vous appuyer dans le développement de vos initiatives. »

Depuis nous sollicitons régulièrement les services de l'État.

## Aux entrepreneurs associés

Depuis plusieurs tentatives de rapprochement avec les services de l'État, et en dernier ressort, suite à mes demandes incessantes, à l'initiative du cabinet de M. Larcher alors ministre du Travail, ont été effectuées. Une réunion regroupant la Délégation à l'économie sociale, la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle, la Direction générale du travail aboutit à la constitution d'un groupe de travail afin de prendre en considération la démarche juridique des CAE.

Il était impératif en effet de monter au créneau puisque, suite à la sortie du décret d'application concernant le Cape (décembre 2005), nombre de Directions départementales du travail considéraient ce contrat comme un passage obligé pour les couveuses comme pour les CAE.

Toutefois, en dépit de l'insistance de la Délégation à l'économie sociale, la Direction générale de l'emploi n'a donné à ce jour aucune suite à cette décision.

### **Le statut de l'entrepreneur-salarié : l'avancée avec les organisations syndicales**

Un travail avec les syndicats peut surprendre en raison des relations historiquement assez tendues entre ceux-ci et le mouvement coopératif. Le principe de double qualité gouvernant les Scop vient en effet brouiller le clivage syndical classique entre patronat et salariat (les salariés y sont aussi les patrons puisqu'ils détiennent au moins la majorité du capital de l'entreprise)<sup>27</sup>.

Je considère pourtant qu'un travail avec les syndicats sur le statut des entrepreneurs des CAE est absolument indispensable puisqu'ils sont en quête de la protection sociale attachée au salariat et se placent volontairement dans le champ du droit du travail.

Selon les syndicats, les réactions furent plus ou moins enthousiastes.

---

27. Brouillage des schémas classiques, suscitant méfiance et incompréhension, très bien montré par Anne Argouse et Hugues Peyret dans leur film *Les Fagor et les Brandt*.

## La CGT

Lorsque je rencontre pour la première fois Bernard Dexet, au début de l'année 2000, il est alors responsable du secteur de l'économie sociale à la CGT. Il m'écoute poliment. Bien que ce que je lui raconte lui paraisse complètement farfelu, notamment cette notion d'« entrepreneur-salarié », il poursuit la discussion, curieux d'en savoir davantage.

Depuis, le dialogue ne s'est jamais interrompu et nos échanges, notre travail de réflexion le conduisent à déclarer lors du séminaire national de notre réseau à Paris en janvier 2003 :

**« Nous sommes frappés par la force du concept des coopératives d'activités et d'emploi qui arrivent à conjuguer l'initiative de l'individu, maître de son activité et qui va essayer de la développer dans un cadre collectif librement consenti, libre de rester ou de partir, sans autre contrainte que celle de sa seule volonté à être à l'intérieur [...].**

**Nous sommes face à une conception novatrice de l'entreprise qui pose la question du lien de subordination particulier entre l'employeur, qui est la coopérative, et l'employé qui est l'entrepreneur. [...]**

**Notre rôle, à nous syndicalistes, est d'aider à peaufiner le cadre juridique, de vérifier l'application du Code du travail pour faire en sorte que les coopératives d'activités et d'emplois ne soient pas dans un système dérogoire mais dans un cadre qui tienne compte de leurs spécificité. »**

## La CFDT

C'est à la même époque que je rencontre Jean-Claude Meynet, (secrétaire confédéral CFDT-Secteur emploi). Il participe à la commission de travail que le réseau a mise en place et qui réunit la CGT, la CFDT et la CGScop. Il écrit dans le cadre de notre séminaire de Lyon en octobre 2000 :

**« Beaucoup de dispositifs publics d'aide à la création ont conforté le travail indépendant avec tous les inconvénients qu'on connaît. La fausse indépendance en est sans doute la forme la plus caricaturale. L'absence de subordination n'évite pas en effet des subordinations économiques plus perfides [...] le peu de marge de manœuvre sur les marchés économiques et finalement, en cas d'échec, la menace de se retrouver avec une faible protection sociale. Face à ces craintes l'expérimentation de « coopérative d'activités » mérite d'être tentée. »**

Malheureusement Jean Claude Meynet a quitté Paris. Je me suis donc rendue à la Confédération pour rencontrer son successeur. Celui-ci n'a jamais été désigné et le protocole d'accord que nous avions rédigé avec la participation de Jean Claude Meynet n'a pas non plus été signé. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'au même moment la Confédération signait des accords avec les entreprises de portage salarial et souhaitait nous assimiler à ce secteur. Je regrette vraiment que personne à la CFDT, malgré de nombreuses démarches, n'ait pris la peine, comme l'avait fait Jean Claude Meynet, de comprendre notre proposition qui est très loin du portage salarial.

### **Force Ouvrière**

Quant à Force Ouvrière je me suis longtemps heurtée à un mur d'incompréhension, jusqu'au jour où j'ai rencontré Bernard Noulin qui, suite à sa participation au séminaire de Bruxelles de Coopérer pour entreprendre, nous a assuré de sa collaboration à nos travaux de recherche sur la mise en place du dialogue social au sein des CAE.

C'est donc particulièrement avec la CGT, et aussi FO, que nous avons avancé sur le respect du Code du travail en tenant compte de la spécificité de notre démarche (élection des instances représentatives du personnel, prévention, formation, etc.).

## **En 2007, l'élan du réseau est stoppé, une traversée du désert de 3 ans**

En avril 2007, ayant atteint statutairement l'âge limite d'exercice de ma fonction de déléguée générale sous contrat salarié, il avait été convenu avec l'accord, et pour certains la demande, des administrateurs, la poursuite de ma mission sous forme de convention de prestation.

Cette disposition a été remise brutalement en cause par le président qui a convaincu l'ensemble du CA de la nécessité de se passer de mes services pour raisons économiques.

Ce qui s'ensuivit a vite révélé qu'il s'agissait d'un prétexte, le budget de fonctionnement du réseau étant resté inchangé.

En revanche, toutes les décisions prises successivement par la présidence convergent vers le développement d'une stratégie personnelle et une disparition progressive du réseau national :

- L'accélération d'une stratégie de territorialisation avec la volonté de supprimer la fonction de coordination de l'ensemble du réseau.
- Le déplacement de la tête de réseau à Montpellier, ce qui a eu pour conséquence l'absence d'interlocuteur auprès de nos partenaires nationaux et un arrêt quasi-total des commissions de travail autour des avancés juridiques, des outils financiers, des conditions d'essaimage, etc.
- Enfin l'appropriation par le président, au profit de sa CAE de la marque « coopérative d'activités et d'emploi » qu'il dépose au niveau international.

Ces dysfonctionnements ont lieu aussi dans l'économie sociale. Ils nous incitent à rester vigilants et à prendre en compte que personne n'est à l'abri de dérapages liés à des enjeux de pouvoir.

En 2010, le réseau national reprend ses droits et repart sur de nouvelles bases.

## L'impact des coopératives d'activités et d'emploi

« La Fondation Macif a choisi, en 2010, de soutenir l'innovation sociale, ne considérant cependant pas celle-ci comme une fin, mais comme un moyen en capacité d'apporter des réponses nouvelles à des besoins sociaux non satisfaits.

Quinze années se sont donc écoulées entre la naissance d'un nouveau concept, ô combien innovant sur le plan social - celui des coopératives d'activités et d'emploi - son soutien dès le départ par la Fondation Macif et notre choix de faire de l'innovation sociale, le socle de notre stratégie opérationnelle. C'est effectivement en 1995 que nous avons rencontré Elisabeth Bost et que son projet, étayé par la mise en œuvre de l'étude menée pour la Caisse des dépôts et consignations, de création d'une coopérative d'activités, Cap Services en l'occurrence, nous a convaincus qu'il s'agissait là d'un concept aux contours en adéquation avec ceux que nous voulions promouvoir au sein de la Fondation Macif : l'économie sociale, la solidarité, l'accompagnement, la démarche entrepreneuriale, l'effet réseau, la mutualisation, le développement local...

Cette aspiration à entreprendre autrement, à trouver des réponses nouvelles et originales en matière de création d'entreprises et en matière de création d'emplois, est plus que jamais d'actualité aujourd'hui, alors qu'émergent en France, en Europe et dans le monde, une génération d'entrepreneurs sociaux en quête de sens, non seulement pour eux, pour leur proche environnement, mais aussi pour la société toute entière. »

*(Alain Philippe, président de la Fondation Macif)*

## Les CAE, acteurs du développement local

La CAE noue sur son territoire un dialogue constructif avec les administrations, les services du travail et de l'emploi ainsi que les partenaires sociaux.

La CAE cofinancée par des partenaires qui s'engagent à soutenir sa mission de développement économique local participe à la mission générale d'aide à la création d'activités économiques sur son territoire. Elle intervient dans sa spécificité au côté d'autres structures, dans une logique de complémentarité et non de concurrence.

Les euros investis par les collectivités dans les CAE ont un effet démultiplicateur en chiffre d'affaires, en valeur ajoutée, en TVA collectée, en charges sociales acquittées. Le « retour » pour le territoire est de l'ordre de 6 à 8 euros pour 1 euro investi <sup>28</sup>.

## Un impact spécifique sur des publics particuliers ?

Les publics d'origine étrangère

Au cours de l'année 2005 la Fondation Macif a initié et animé un groupe de travail <sup>29</sup> sur « l'impact des coopératives d'activités et d'emploi sur les publics d'origine étrangère, notamment en zone urbaine sensible ». Le protocole signé a pour objet d'analyser la place actuelle des publics issus de l'immigration, notamment ceux habitant dans les zones urbaines sensibles, au sein des coopératives d'activités et d'emploi.

**« La capitalisation des résultats obtenus devrait permettre d'une part de réunir les conditions favorables à un meilleur accès des populations visées au sein de ces coopératives par une amélioration des pratiques des opérateurs et, d'autre part, de favoriser une plus grande pérennité des entreprises créées par les personnes issues de l'immigration. Elle facilitera également le développement de nouvelles coopératives dans ces quartiers prioritaires, et servira ainsi d'appui au programme d'essaimage de coopératives d'activités et**

---

28. Source : *Coopérer pour entreprendre*.

29. Composé, outre la fondation Macif et l'UES Coopérer pour entreprendre, de la Direction des publics migrants, du Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations, de la Caisse des dépôts et consignations, de la Dese.

## Aux entrepreneurs associés

**d'emploi dans les zones franches urbaines mises en place conjointement par la DIV, la CDC et l'UES *Coopérer pour entreprendre.* »**

Les jeunes

Certaines CAE travaillent activement sur la manière d'aider les jeunes à faire aboutir leur projet.

### **Au-delà du développement national une demande exprimée par d'autres pays**

Suite à différentes rencontres, d'autres pays en Europe et au-delà sont intéressés par cette nouvelle démarche.

La Belgique crée dès 1997 sa première coopérative d'activités et d'emploi, Azimut, et adhère au réseau Coopérer pour entreprendre. D'autres expériences sont tentées sans beaucoup de succès dans les Dom-Tom, au Québec...

Ces premières démarches nous ont permis d'avancer dans la manière d'aborder le transfert de notre expérience dans un autre pays, et donc dans un autre contexte.

Nous nous inscrivons contre l'approche qui consisterait à aller dans ces pays pour vendre un produit que l'on considérerait « fini » et tenter de le transférer en l'état.

Seules les notions d'entreprise collective et de mutualisation qui ont sous-tendu notre développement peuvent être le départ d'une réflexion commune pour inventer à partir d'environnements économique, législatif et social propres, un cadre possible et sans doute comme chez nous évolutif.

L'objectif majeur de ces échanges étant celui d'une réelle appropriation de cette démarche par les acteurs locaux et, au-delà, dans un esprit de coopération, d'envisager des actions croisées pour permettre le développement économique d'activités entre entrepreneurs de différents pays.

**Troisième partie**

**Les enjeux  
pour les CAE aujourd'hui**



## Introduction

En tant qu'entreprises collectives toujours en construction, de nouveaux enjeux se posent aux CAE, à certaines d'entre elles du moins. L'effet de taille ouvre de nouvelles perspectives : plus le nombre d'entrepreneurs-salariés augmente et plus il devient envisageable de passer de la mutualisation de fonctions à une véritable mutualité, c'est-à-dire à une protection mutuelle contre les risques. Dans le même temps, cet effet de taille peut être porteur d'un étiolement de la démocratie auquel il convient d'être vigilant. Enfin, les questions juridiques sont amenées à se complexifier, tandis que le statut d'entrepreneur-salarié n'existe pas malgré une réalité reconnue par de nombreuses institutions.

Les éléments et réflexions qui suivent se fondent sur l'expérience de Coopaname, précisément parce que cette CAE a connu une croissance extrêmement rapide (créée en 2004, elle compte plus de 400 personnes en décembre 2010), qu'elle prend le parti de ne pas fermer ses portes à un seuil donné mais au contraire d'assumer un grossissement pour ce qu'il peut porter d'amélioration des conditions de travail et de vie de chacun. On nous dit ici ou là qu'il serait sans doute plus « raisonnable » de ne pas dépasser un certain nombre, on avance des chiffres comme on joue au loto : 100, 200, 300, « Ah non, 400 c'est trop ! » En vertu de quoi ?... Ces remarques me font sourire et ne sont pas sans me rappeler les débuts de Cap Services, lorsque j'étais affublée du surnom de « douce rêveuse »...



## Chapitre 8

# L'évolution des CAE

### 1. La CAE deuxième génération : l'entreprise partagée

Un nouveau type d'entreprise s'est construit sur les fondements de la proposition initiale des CAE de première génération - celles issues de l'expérience Cap Services et qui ouvraient déjà d'autres pratiques d'accompagnement<sup>30</sup>.

À mesure qu'un nombre croissant d'entrepreneurs émettaient le désir, une fois leur activité bien lancée, de demeurer au sein de la coopérative et que ce désir rencontrait un écho favorable auprès des dirigeants de CAE, une mutation s'opérait.

---

30. En résumé : 1/ La réduction de la prise de risque initiale permet d'ouvrir plus largement les portes du test à un plus grand nombre de porteurs de projets : se libérer des exercices imposés de l'étude de marché ou du prévisionnel d'affaires, ne pas sélectionner les projets sur des critères prospectifs de rentabilité économique ; 2/ La constitution sous forme Scop modifie le rapport accompagnant-accompagné et établit une sorte de « parité en entrepreneuriat ». L'aide apportée au porteur de projet n'est ni une assistance, ni du conseil de gestion, mais bien une écoute bienveillante et un accompagnement entre pairs ; 3/ La mise en œuvre d'un cadre collectif permet de rompre l'isolement du porteur de projet et d'organiser un travail d'accompagnement collectif à travers des ateliers ; 4/ La signature d'un contrat de travail oblige à fonder la relation sur des bases non conventionnelles, où la confiance réciproque l'emporte sur toute autre considération.

## Aux entrepreneurs associés

Non seulement l'ambition dépasse la sécurisation de création d'entreprises individuelles, mais elle en prend d'une certaine manière le contre-pied puisqu'elle propose une alternative à celles-ci : l'entrepreneuriat collectif. L'accès des entrepreneurs au sociétariat de la coopérative deviendra par conséquent l'aboutissement naturel du parcours au sein de la CAE.

Comme peu d'entrepreneurs choisissent d'en sortir pour créer leur propre structure, l'« entreprise partagée »<sup>31</sup> ainsi constituée rencontre une croissance de taille qui lui ouvre de nouvelles perspectives. En augmentant, la part d'autofinancement vient servir la construction d'un véritable projet collectif : développer des mécanismes de mutualisation visant à offrir des conditions d'exercice professionnel supérieures à celles dont pourrait bénéficier un travailleur indépendant. Il en va ainsi du partage de locaux, de possibilités de collaborations professionnelles simplifiées, de couverture réciproque des difficultés de trésorerie, de la conduite de démarches commerciales communes, d'économies d'échelle sur les achats, de la constitution durable d'une protection sociale salariée, etc.

Le schéma de l'entreprise partagée fédère au sein d'une même Scop dont chacun a vocation à devenir l'associé, des personnes demeurant fondamentalement des entrepreneurs de leur propre activité, mais qui construisent ensemble un projet collectif de mutualisation qui les transcende. L'un des aboutissements du processus est la constitution de réserves impartageables significatives, issues de l'ensemble des activités entrepreneuriales bénéficiaires. Cela implique l'acceptation par les entrepreneurs-salariés qu'une partie du résultat de leur activité individuelle soit transformée, non en salaire pour eux-mêmes, mais en patrimoine commun à l'ensemble des salariés actuels et futurs de la coopérative.

---

31. Appellation dont Coopaname est à l'origine et dont elle a fait sa signature entre 2005 et 2009. « Entreprise partagée » est la définition des CAE qui figure dans la deuxième mouture de la charte de Coopérer pour entreprendre, adoptée en 2006 (Cf. annexe).

Développé, un tel schéma conduit à des produits financiers proprement collectifs comme les rémunérations financières issues du placement de la trésorerie de la coopérative, et dont l'affectation est décidée démocratiquement par le collectif, et non par la structure. En outre, c'est l'appréhension par la coopérative de la notion de risque qui s'en trouve bouleversée. En effet, plus forte économiquement, la CAE peut s'autoriser à signer des baux commerciaux, à contracter des prêts ou à embaucher du personnel pour le compte de certains entrepreneurs afin d'accompagner le développement de leurs activités dans la durée.

Par un nombre de plus en plus important d'entrepreneurs unis par un projet commun, c'est, au-delà de l'entreprise partagée, une véritable mutuelle de travail qui est envisagée : une entreprise de salariat, d'accompagnement et d'apprentissage mutuels. La CAE troisième génération ambitionne de passer au cran supérieur en faisant évoluer la mutualisation vers la mutualité et l'idée d'assurance réciproque qu'elle implique.

## **2. L'appellation « CAE »**

### **ne recouvre pas toujours le même fonctionnement**

Si l'audit de Cap Services réalisé en 1999 soulignait déjà sa finalité, celle d'une « coopérative qui milite pour le co-entrepreneuriat et sa dimension collective », toutes les CAE de Coopérer pour entreprendre ne répondent pas aujourd'hui de la même manière à cette ambition ou ne vont pas aussi loin dans la poursuite de cet objectif. Parties de l'idée de tremplin, d'un cadre sécurisé pour tester grandeur nature son projet avant de créer son entreprise individuelle, elles se sont progressivement construites comme des entreprises collectives pour quiconque choisirait d'en faire durablement le cadre d'exercice de son activité. C'est le stade de l'entreprise partagée.

## Aux entrepreneurs associés

Certaines CAE se sont arrêtées à ce stade et y voient un aboutissement. D'autres n'y sont pas encore parvenues.

Soit qu'elles se définissent encore comme des structures d'accompagnement à la création d'entreprise ou d'emploi, dissociant le rôle de la structure permanente de celui des entrepreneurs dans le développement de leurs activités économiques. Ce positionnement rejoint davantage la démarche des « couveuses » que celle de l'entreprise collective. Il est confirmé par le recours à une structure coopérative conceptuellement distincte, la « coopérative d'emploi », pour les entrepreneurs qui souhaitent pérenniser leur activité dans ce cadre. Il y a donc bien dichotomie entre accompagnement et développement.

Soit qu'elles se créent ou se réorientent autour d'un seul secteur d'activité, souvent à haute valeur ajoutée et développé par des consultants (NTIC, études, formation...). Or la multi-activités est un principe de base pour les CAE, telles que nous les avons imaginées, puis développées. C'est ce qui en fait la richesse et l'originalité, qui, au-delà de l'entreprise, offre un cadre optimum et sécurisé de parcours professionnel pour chacun.

Par ailleurs, un certain nombre de Scop ne relèvent pas de la démarche et de la charte *Coopérer pour entreprendre*. Il s'agit par exemple des « coopératives d'emploi et d'activité »<sup>32</sup>, du réseau Copea. Si certaines sont proches des pratiques et du projet *Coopérer pour entreprendre*, on y rencontre aussi d'autres entreprises, certes coopératives, mais très éloignées de l'objet CAE.

Soit qu'elles n'hésitent pas à parler de « portage salarial sous forme coopérative ». En effet ce mode de fonctionnement conduit par exemple certaines de ces coopératives à accueillir et à gérer des pro-

---

32. Cette appellation a été choisie par ce réseau pour se différencier des « coopératives d'activités et d'emploi » du réseau *Coopérer pour entreprendre*.

jets à distance, faisant fi des conditions nécessaires à une démarche collective d'entreprise, où la notion de proximité me paraît incontournable.

Soit qu'elles font obligation, dès l'entrée, d'adhésion au sociétariat. Si ce statut constitue bien une règle fondamentale répondant à la notion de double qualité dans une coopérative, pour autant cette décision doit être prise en toute connaissance de cause, après un apprentissage de la culture coopérative, dont la durée va varier en fonction des personnes. Cet aspect-là du sociétariat est pour moi extrêmement important, il est la condition d'un vrai fonctionnement démocratique dans cette nouvelle forme d'entreprise que nous construisons ensemble.

Soit qu'ils assimilent la création d'une coopérative d'emploi et d'activité à une démarche d'insertion par l'activité économique. Il s'agit vraiment de deux démarches différentes, même si l'on peut imaginer entre elles des actions partenariales.

Ce sont autant de divergences qui, à mon sens, confirment bien que nous ne sommes pas là dans la construction d'une nouvelle forme d'entreprise mais dans celle d'une nouvelle forme d'accompagnement à la création de son activité ou de son emploi.

D'autres coopératives ont choisi de poursuivre la démarche de recherche action, engagée il y a quinze ans, et de ne pas s'arrêter en si bon chemin. Que peut-on imaginer et construire en poussant toujours plus loin la démarche et la méthode engagée par Cap Services ? Selon nous, c'est bien la piste mutualiste qu'il convient d'emprunter et que quelques CAE ont commencé à « creuser ».

**C'est un constat aujourd'hui qu'il me semble important de souligner pour plus de clarté vis-à-vis d'un public à la recherche d'un cadre pour la création de son activité et de son emploi ainsi qu'à l'égard des partenaires publics et privés qui soutiennent ces différentes démarches.**

## Aux entrepreneurs associés

Il ne s'agit pas ici de faire le procès des uns par rapport aux autres, simplement de ne pas mettre sous la même appellation des fonctionnements et des objectifs d'entreprise fondamentalement différents. Ce qui n'exclut pas - bien évidemment - de souhaiter un rapprochement au sein du mouvement coopératif de l'ensemble de ces structures, qui apportent toutes des réponses coopératives au difficile problème de l'emploi, et d'élaborer ensemble des formes de partenariat.

### Évolution de la démarche CAE

#### Changement du rapport à l'accompagnement :

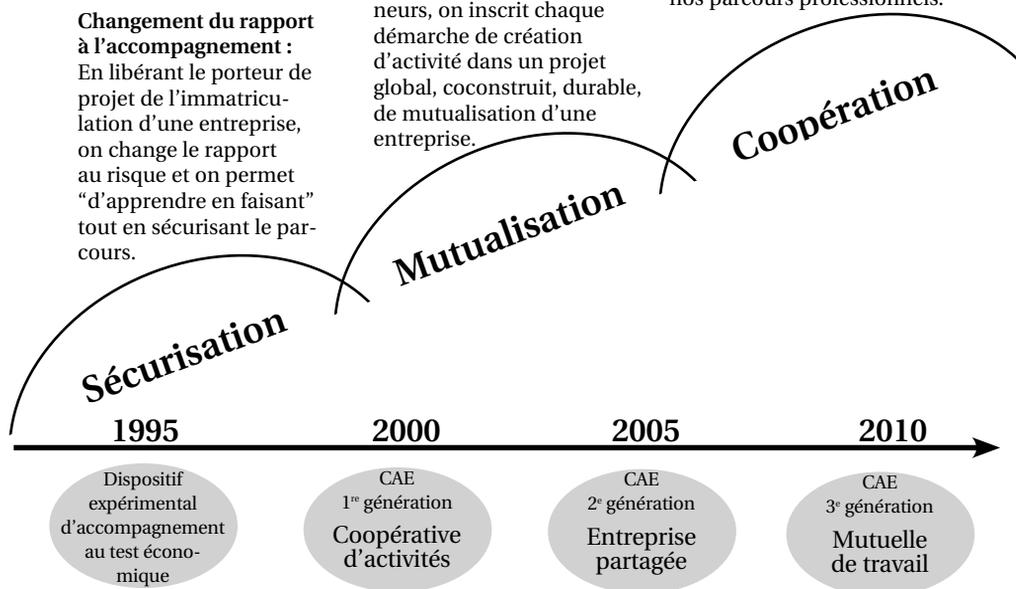
En libérant le porteur de projet de l'immatriculation d'une entreprise, on change le rapport au risque et on permet "d'apprendre en faisant" tout en sécurisant le parcours.

#### Émergence de l'idée d'entrepreneuriat collectif :

En permettant l'accès au sociétariat des entrepreneurs, on inscrit chaque démarche de création d'activité dans un projet global, coconstruit, durable, de mutualisation d'une entreprise.

#### Émergence d'une nouvelle forme d'organisation économique et sociale :

En assumant les effets de taille, en adaptant les modes organisationnels et en systématisant les coopérations, on libère l'entrepreneuriat de la notion de projet individuel pour inventer un cadre où l'on se protège mutuellement nos parcours professionnels.



## Chapitre 9

# De la mutualisation vers la mutualité

Et si, comme l'ont, pour la première fois, évoqué dans un article conjoint Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer, les deux premiers directeurs généraux de Coopaname, une coopérative d'activités et d'emploi était l'amorce d'une mutuelle ?<sup>33</sup> Autrement dit, et si ces coopératives particulières, au-delà de la mutualisation des moyens qui les a longuement caractérisées, allaient maintenant aussi vers la mutualisation du risque, c'est-à-dire, vers la mutualité ?

La mutualisation consiste à partager les moyens d'un collectif au service des individus qui le composent (apporter selon ses moyens, recevoir selon ses besoins). La mutualité consiste à se protéger ensemble contre les risques de toute nature, et en l'occurrence protéger mutuellement le parcours professionnel de chacun.

La CAE troisième génération, de par sa taille, dispose non seulement d'une extraordinaire richesse de compétences diverses sur laquelle chacun peut s'appuyer, mais aussi d'une assise financière accrue tant dans sa trésorerie que ses fonds propres. Ce poids l'autorise ainsi à jouer le rôle de partenaire économique pour les projets de ses entrepreneurs et donc à prendre des risques financiers pour

---

33. Cf. sur le site de Coopaname « Construire sur les bases d'une coopérative d'activités et d'emploi : l'émergence d'une entreprise de salariat, d'accompagnement et d'apprentissage mutuels. »

et avec eux. En outre une telle assise lui permet aussi de développer, avec des partenaires, son propre fonds d'investissement, sa propre caisse de secours mutuel, ses propres mécanismes de couverture des pertes d'exploitation.

### **1. La protection sociale**

La protection sociale a constitué le point de départ de cette expérimentation. Le premier enjeu fut en effet d'éviter à tout prix que l'acte d'entreprendre n'entraîne en cas d'« échec » la perte des acquis sociaux. Cette première étape a été franchie avec succès et cet aspect de notre démarche demeure depuis une préoccupation constante.

#### **Le choix du statut « salarié » apporte une couverture sociale de base**

Le salariat répond au souci d'assurer aux entrepreneurs une couverture sociale à laquelle ils n'auraient pu avoir accès en tant qu'entrepreneurs individuels. Même si l'articulation de ce statut avec les fonctions entrepreneuriales pose quelques problèmes juridiques, il marquait notre volonté de construire une entreprise, certes d'une forme nouvelle, mais qui respectât en tout point le droit du travail, condition pour nous incontournable pour la reconnaissance d'un vrai statut de salarié par les institutions. C'est pourquoi, entre autres, tous les entrepreneurs bénéficient systématiquement d'un contrat à durée indéterminée.

#### **Une mutuelle pour tous et une démarche de prévention**

##### **Une démarche mutuelle adaptée**

Au-delà de la couverture sociale attachée au statut de salarié il nous est apparu important d'aborder le problème de la mutuelle complémentaire.

Il y a de fait, au sein de la coopérative, une grande diversité de situations qui nous conduit à réfléchir :

- d'une part à une démarche collective permettant d'optimiser à la fois le coût et le service,
- d'autre part à prendre en compte la difficulté de certains entrepreneurs à financer un système de retraite complémentaire.

Nous avons sollicité pour cela quelques mutuelles qui seraient prêtes à mettre en place avec nous un nouveau dispositif qui réponde à cette double préoccupation d'optimisation d'un service collectif et de solidarité. Toutefois la disparité des situations rend la tâche ardue : entre les salariés dont l'activité est suffisamment rémunératrice et ceux qui en sont à la phase de démarrage, existe une hétérogénéité des revenus peu commune dans une entreprise « classique ». Par ailleurs, les besoins des uns et des autres sont tout aussi hétérogènes. Bref, là encore, on ne peut calquer des schémas classiques et il est nécessaire d'entreprendre une réflexion innovante.

### **La prévention des risques au travail dans une CAE**

Il s'agit là d'un sujet récurrent, abordé périodiquement depuis la naissance de la toute première coopérative.

Deux aspects sont à considérer :

- celui des conditions dans lesquelles l'entrepreneur exerce son activité,
- celui d'une interruption de son activité pour cause de maladie ou d'accident.

Dans le premier cas, c'est l'objet d'une des missions imparties aux délégués du personnel dans une CAE que de déterminer et de suivre la mise en œuvre de politiques de prévention contre les risques professionnels, notamment psychosociaux. Conformément à la démarche pédagogique des CAE, il nous semble intéressant que la coopérative encadre et anime une démarche visant à ce

que chaque entrepreneur prenne conscience, analyse et évalue les risques liés à sa propre pratique et se réapproprie la démarche collective de prévention.

Dans le deuxième cas, cette préoccupation nous conduit aujourd'hui à confirmer l'aspect collectif de notre démarche d'entreprise et à considérer que le projet de l'entrepreneur en difficulté est aussi l'« affaire de tous ». Ainsi, l'une des protections les plus importantes que doit organiser la mutuelle de travail est sans doute la mise en place des mécanismes qui permettront demain d'assurer la continuité d'une activité pendant l'absence contrainte de son entrepreneur.

### **Un enjeu pour le droit du travail : l'auto-emploi ne doit pas être une auto-exploitation !**

**Le travailleur indépendant est son propre patron. Il peut par conséquent prendre toutes sortes de libertés avec sa propre santé sans avoir de comptes à rendre à quiconque.**

Malheureusement, c'est souvent à ce prix qu'il peut parvenir à un début de rentabilité économique : horaires de travail surhumains, économies sur des dispositifs de sécurisation onéreux, impasse sur les protections assurantielles, « bricolage » de produits nocifs, etc. En quelque sorte, pour tirer une rentabilité d'une activité reposant avant tout sur du travail (et non sur du capital), il s'agit de s'auto-exploiter. Là encore, le discours de valorisation du micro-entrepreneuriat cache de manière très perverse un véritable recul du droit de travail : transformé en micro-entrepreneur précaire, le professionnel (issu le plus souvent du chômage) est prêt à toutes les concessions, à tous les risques pris avec son propre corps, et y puise fierté et reconnaissance.

En replaçant l'exercice d'une activité autonome dans un cadre salarié collectif, Coopaname propose de remettre dans le champ du droit du travail, sous le contrôle des organisations syndicales et dans un esprit de reconquête des acquis sociaux,

des activités professionnelles totalement dérégulées par le micro-entrepreneuriat. Il s'agit de permettre à chaque entrepreneur de dégager les conditions d'une non-exploitation du salarié qu'il est par ailleurs. Collectivement, les entrepreneurs-salariés, en tant que salariés, peuvent donc essayer de limiter les abus qu'ils seraient tentés de se faire subir en tant que patrons de leurs propres activités économiques.

*(Propos recueillis auprès de Stéphane Veyer, directeur général de Coopaname)*

## 2. La formation professionnelle

La formation constitue un autre domaine important à inscrire dans le parcours professionnel des entrepreneurs qui conditionne à la fois l'autonomie et la pérennité de leur activité.

Il est à considérer sous deux aspects :

- Celui classique de la formation professionnelle en entreprise et pour lequel se pose la question de la définition des critères à adopter pour l'utilisation de ces fonds, dans la limite du montant de cotisation. Là encore le rôle des représentants du personnel, comme instance de gouvernance de l'entreprise, apparaît prépondérant.
- Celui, plus original, d'un dispositif de formation à mettre en place avec la contribution d'un organisme collecteur qui prenne en compte la demande mais aussi l'offre interne à l'entreprise.

Cette nouvelle approche est le résultat d'un constat : au sein d'une coopérative multi-activités, au nombre croissant d'entrepreneurs, il existe une prodigieuse richesse de compétences à partager.

Aux ateliers d'échanges mutuels de compétences, courants dans la plupart des CAE, peuvent se substituer de vrais programmes de formation interne qui vont répondre soit à la nécessité d'un perfectionnement, soit à une démarche professionnelle nouvelle.

Cette approche est à mon sens un élément clef de facilitation et de sécurisation du parcours professionnel de chaque entrepreneur.

### **3. Les outils financiers**

Bien qu'ils soient étroitement liés, deux niveaux apparaissent dans la problématique des outils financiers :

- celui de la coopérative en tant qu'entreprise collective,
- celui du développement de chacune des activités.

#### **La difficile question des fonds propres**

Comment disposer des moyens nécessaires au développement de l'entreprise et de ses activités ?

#### **Une première approche : celle du renforcement de la structure mutualisée**

Il est apparu très vite que les CAE manquaient cruellement de fonds propres : elles se constituent souvent autour d'un capital de départ minimum, qui augmente tardivement et très lentement avec l'apport de nouveaux associés et l'affectation de (petites) réserves prélevées sur de (petits) résultats.

Deux démarches ont été successivement entreprises pour pallier cette difficulté :

- La mise en place d'un fonds de mutualisation avec nos partenaires financeurs, que nous avons évoqué précédemment. Ce fonds est destiné à accorder une avance de trésorerie dans l'attente du versement de subventions.
- Le montage (après étude) de dossiers de financement des fonds propres par l'octroi de prêt à long et moyen terme mettant à contribution nos partenaires : CGScop, Crédit coopératif, France active.

#### **L'investissement nécessaire pour le développement de chacune des activités**

Si nous avons pu résoudre les demandes individuelles de financement, au départ très modestes, la question se pose aujourd'hui de

trouver les moyens du développement d'activités qui ont largement dépassé le stade du démarrage, qui, pour certaines, sont devenues collectives ou vont le devenir. Qu'il s'agisse d'activités artisanales, commerciales ou de haute technologie, elles sont créatrices d'emploi et porteuses d'avenir et de dynamique individuellement et collectivement.

### **Des outils financiers adaptés au projet de développement de cette nouvelle forme d'entreprise**

La taille de l'entreprise, la culture coopérative qu'elle a progressivement développée la conduisent à considérer une démarche globale de développement. Plus précisément l'entreprise est complètement concernée par le développement de chacune des activités (individuelle ou collective) et réciproquement.

Cette nouvelle approche conduit Coopaname à mettre en place des outils financiers adaptés à son fonctionnement et aussi à sa culture qui répondent en particulier à la notion de solidarité.

Le volume de chiffre d'affaires réalisé permet à Coopaname de disposer d'un volant de trésorerie qui peut être mutualisé à deux fins :

- celle d'avancer la trésorerie nécessaire à un entrepreneur pour le règlement de son salaire dans l'attente de règlements ultérieurs,
- celle de participer à de petits investissements nécessaires au développement d'une activité.

Il est sans doute utile de préciser que, d'une part, ces décisions sont appliquées avec la plus grande rigueur et que, d'autre part, elles sont prises par le conseil d'administration (composé en majorité d'entrepreneurs) dans le cadre d'un fonctionnement démocratique. Les CAE ont un modèle économique extrêmement sensible, dans lequel il convient de ne pas jouer avec la trésorerie des activités comme s'il s'agissait de n'importe quelles sommes d'argent. À Tours ou à Dunkerque, des CAE se sont écroulées par l'incompétence ou/et l'imprudence de leurs dirigeants qui ont sans doute oublié qu'une CAE n'était pas qu'une entreprise, et sans doute pas

## Aux entrepreneurs associés

une entreprise comme les autres... Dans les deux cas, des dizaines d'entrepreneurs-salariés ont été plongés dans des difficultés financières tragiques. La question de la gestion de la CAE ne doit pas pour autant se retrouver enfermée dans des tabous qui freineraient, au final, le développement économique de ses membres. Il s'agit en réalité bien plus d'un problème de gouvernance que d'une question technique : dans une CAE, on ne doit pas s'interroger si l'on doit ou non mutualiser les trésoreries, mais plutôt si le mode de décision, de suivi et de contrôle en la matière est pertinent et satisfaisant au regard des règles démocratiques dans l'entreprise.

## Chapitre 10

# L'enjeu démocratique

## 1. Principes de fonctionnement

### **Faire le choix d'un fonctionnement coopératif, c'est faire le choix de la démocratie**

Il était normal dans un premier temps, pour répondre tout simplement aux règles de fonctionnement coopératif, de proposer aux entrepreneurs devenus salariés d'accéder au sociétariat. Le principe de départ étant bien celui d'une proposition, non d'une obligation avec un souci majeur : apporter au préalable à chaque entrepreneur tous les éléments d'un choix librement consenti en lui laissant le temps nécessaire pour se les approprier.

La participation effective de chacun à la gestion et au fonctionnement de la coopérative suppose un minimum de maîtrise de ses règles de fonctionnement et surtout un vrai choix quant aux valeurs de mutualisation et de solidarité à partir desquelles elle se construit. C'est pourquoi, outre les réunions mensuelles qui sont l'occasion privilégiée à la fois de mieux appréhender le fonctionnement pratique de la coopérative mais aussi de soulever des questions de fond mettant en jeu les valeurs coopératives, les universités annuelles permettent à tous de participer à la réflexion et ainsi de confirmer, d'affirmer ou plus probablement d'infléchir les orientations politiques et stratégiques. Par ailleurs, comme beaucoup d'entrepreneurs décou-

## Aux entrepreneurs associés

vrent l'économie sociale avec leur entrée dans la coopérative, et se montrent curieux de mieux connaître son histoire, ses fondements et ses enjeux, des ateliers de culture coopérative sont proposés.

### **Un mode de gouvernance qui évolue avec la taille de l'entreprise**

#### **La démocratie a ses exigences**

La sauvegarde du principe démocratique de gouvernance est lié aux systèmes d'information, de communication, de prise de décision quelle que soit la taille de la coopérative. La forme juridique courante pour une CAE, la Scop-Sarl, convient bien à une coopérative de petite taille. Le fonctionnement démocratique tient alors à la capacité du gérant ou de la gérante, voire à sa volonté, d'observer des modes de fonctionnement collectifs. En revanche, à partir d'une certaine taille on ne peut plus prétendre informer tout le monde et prendre des décisions approuvées par le plus grand nombre. Ce n'est pas l'assemblée générale des associés, une fois par an, qui permet une participation et un contrôle effectif de la gouvernance.

#### **La transformation de la Sarl en SA : l'occasion d'une réflexion approfondie sur le devenir du fonctionnement démocratique**

Oxalis en 2006, Coopaname en 2008, Grands Ensemble en 2010, bientôt suivies d'Élan créateur ou de la Maison de l'initiative ont choisi de faire évoluer leur forme juridique et de passer de la Scop-Sarl à la Scop-SA. Cette évolution est déterminante. Tout d'abord, il me paraît important de souligner que cette transformation, toujours dictée par un développement rapide de l'entreprise, si elle présentait un caractère d'urgence ne s'est pas pour autant opérée dans la précipitation. À Coopaname, le temps nécessaire a été pris pour travailler à ce projet avec les associés et informer l'ensemble des entrepreneurs. À Grands Ensemble, les partenaires de la CAE ont été associés à la réflexion.

Cette attitude me paraît extrêmement importante si l'on veut asseoir un mode de fonctionnement démocratique sur des bases solides, bases qui devront permettre d'affronter les difficultés de mise en place et de fonctionnement que l'avenir ne manquera pas de faire surgir.

## **Le choix d'une forme juridique adaptée à la taille de l'entreprise**

### **Un pas important vers l'appropriation de la coopérative par l'ensemble de ses salariés**

C'est le souci d'une représentation effective des entrepreneurs-salariés dans les instances de décision qui a conduit Coopaname vers la forme de société anonyme. Il peut sembler surprenant que ce soit pour des raisons démocratiques que le passage de Sarl en SA ait eu lieu ! À y regarder de plus près il n'y a pourtant rien d'étonnant à cela. La Sarl compte en effet un(e) gérant(e), et même lorsqu'il s'agit d'une cogérance exercée par deux ou trois individus, le pouvoir se trouve bien entre leurs mains. Dès lors n'existent pas vraiment de garde-fous à des aberrations de gestion, voire à des réflexes autocratiques. Les contre-pouvoirs ne sont que ceux que le gérant veut bien accepter. La forme SA, en revanche, organise institutionnellement une gouvernance plurielle entre la présidence, la direction générale, le conseil d'administration. Ainsi, au moins sur le papier, la SA possède un fonctionnement bien plus démocratique que la Sarl.

À sa création, le conseil d'administration de Coopaname comptait huit membres, dont six entrepreneurs ou anciens entrepreneurs. Les femmes y étaient (et y sont encore) majoritaires, à l'image de la coopérative. Il a d'emblée été décidé de dissocier la présidence du conseil d'administration, de la direction générale et de doubler cette dernière : il n'y aura donc pas de P.DG, mais un président et deux directeurs généraux (un directeur général et un directeur général délégué). En outre, la présidence sera assurée par un entrepreneur (plutôt qu'un membre de la structure) - en l'occurrence,

## Aux entrepreneurs associés

une entrepreneuse, Anne Chonik-Tardivel, ce qui est encore plus représentatif de la sociologie de la coopérative. Deux ans plus tard, Grand Ensemble adoptera le même modèle de répartition des rôles. La gestion au quotidien de l'entreprise repose sur une équipe permanente et ses deux codirecteurs généraux.

Il faut souligner ici que les entrepreneurs associés qui proposent leur candidature au CA font un choix impliquant ; ils prennent sur leur temps de travail (et donc leurs revenus potentiels) de participer à la gestion et à l'élaboration d'une stratégie collective de l'entreprise. Cette gouvernance est ainsi peu propice à la démarche personnelle d'une éventuelle prise de pouvoir. Une telle affirmation tient bien sûr au mode de gouvernance mis en place, mais aussi à la culture d'entreprise qu'il convient de nourrir à travers toutes les actions de communication, d'information et de formation au sein de la coopérative.

## **2. Le rôle des institutions représentatives du personnel**

Le rôle des représentants du personnel a été conçu notamment comme un organe de cogestion de la coopérative. Mais plus largement la question même de leur institution a suscité une longue réflexion. Certes, le nombre de salariés l'imposait, mais quel sens pouvait revêtir une représentation du personnel dans une entreprise où non seulement une bonne partie des salariés sont sociétaires mais surtout sont, économiquement parlant, leurs propres employeurs. Le schéma classique d'antagonisme entre salariés et employeur, né du déséquilibre dans la relation de travail, ne se retrouve donc pas (sauf à l'égard des salariés « classiques » que sont, entre autres, la plupart des permanents de la structure).

Plusieurs types de pistes sont apparus. En premier lieu, représenter les exclus des rouages sociétaires. Tous les salariés ne sont pas sociétaires, ou pas encore sociétaires. Et certains ne sont même pas encore salariés mais en convention d'accompagnement. En dehors

d'une éventuelle assistance à l'occasion de problèmes individuels avec le chargé d'accompagnement ou la « structure » d'une manière générale, le représentant du personnel présent au conseil d'administration porte bien la voix des exclus des rouages sociétaires.

En deuxième lieu, cogérer un certain nombre de « chantiers », comme par exemple celui de la formation. Les représentants du personnel ont ainsi été chargés d'élaborer les critères pour l'obtention d'une formation professionnelle <sup>34</sup>. Sur ce sujet, les tâches se sont réparties comme suit, dans le respect de l'équilibre démocratique de la coopérative :

- Une commission d'associés a été chargée de rencontrer les organismes paritaires de formation et d'imaginer une politique globale de formation professionnelle au sein de la coopérative.
- Le conseil d'administration a décidé, sur proposition de la commission d'associés, de la politique de formation.
- La direction générale a impulsé la mise en place de mécanismes permettant d'organiser la formation mutuelle.
- La représentation du personnel a préconisé les règles de l'octroi de ces formations et a décidé des cas d'espèce.

Enfin, aux représentants du personnel, la lourde tâche de contribuer à lutter contre les formes d'exploitation induites par le travail indépendant : tentation de s'auto-exploiter, de prendre des risques avec sa sécurité, d'accepter des tarifs de misère, etc. À cet égard, les professionnels de la correction d'édition ont établi des grilles tarifaires qui ne font pas concurrence, par moins-disant social, aux professionnels régis par la convention collective des métiers du livre. Dans un secteur précarisé par une chute du salariat au profit de statuts « solo » et où se multiplient les pratiques irrégulières telles le paiement en droits d'auteur pour des travaux qui n'en

---

34. Comme toute entreprise, la CAE cotise à ce titre, mais il lui serait bien difficile de satisfaire des demandes de formation émanant d'un grand nombre de salariés en même temps. Il fallait donc, dans un souci de transparence, édicter des critères pertinents.

relèvent pas, la force collective des entrepreneurs de la coopérative est susceptible de modifier le rapport de force avec les donneurs d'ordre. Plus largement, la représentation du personnel peut incarner et insuffler une pédagogie de la résistance, source de nouvelles revendications collectives.

### **Représentants du personnel et comité d'entreprise**

#### **Le témoignage de Betty Serman, Déléguée du personnel de Coopaname**

Une certaine perplexité... On ne se bouscule pas

« L'annonce de l'élection de délégués du personnel au sein de Coopaname a été accueillie avec des sentiments plutôt dubitatifs pour les uns et un intérêt quasi jubilatoire pour les autres. La majorité des salariés étant composée d'entrepreneurs salariés, nous nous imaginions chacun se traînant soi-même aux prud'hommes... Les candidatures ne se sont pas bousculées, huit postes étaient à pourvoir, quatre titulaires et quatre suppléants. Seuls cinq Don Quichotte se sont présentés, trois titulaires, deux suppléants. À souligner toutefois que ces candidatures émanaient de trois entrepreneurs-salariés et de deux permanents, et que les permanents candidats étaient des chargés d'accompagnement ; aucun salarié attaché à l'administration ou à la comptabilité n'a manifesté le désir de se lancer dans l'aventure de la création d'une représentation du personnel où beaucoup serait à inventer (il y avait 162 personnes éligibles, c'est-à-dire comptant plus de deux ans de statut de salarié dans Coopaname). Ces différents constats (rôle des candidats au sein de la coopérative et participants au scrutin) sont révélateurs de l'aspect apparemment saugrenu de la mise en place d'une telle instance dans Coopaname. »

## On avance à tâtons

« La première année d'exercice a été quelque peu hésitante ; partagés entre l'invention d'un mode de fonctionnement propre à la coopérative et les obligations légales, nous avons été pris de court et avons dû parer au plus pressé. Peu de conflits, voire aucun, mais quelques tensions ici ou là ont eu recours à notre médiation, et notre positionnement n'a pas toujours été facile à trouver ; comment faire la part entre l'intérêt de la coopérative que tout cooanamien devrait privilégier et l'intérêt du salarié en porte-à-faux, salarié que notre charge électorale nous oblige à défendre quand bien même, à titre individuel, l'un ou l'autre d'entre nous (voire la majorité) juge que l'esprit coopératif semble loin du comportement de l'individu en question ?

À l'heure où ces pages sont rédigées, le comité d'entreprise entame sa deuxième année d'exercice. Il s'est structuré, chacun y a pris des fonctions bien définies, et les temps à venir promettent nombre de tâches à accomplir. Parmi les lourds chantiers en cours, il serait souhaitable que nous obtenions des références tarifaires (salaires ou prestations facturées) pour chaque métier représenté dans la coopérative. Travail de recensement indispensable si nous voulons ne pas saborder les acquis que nos anciens ont obtenus de haute lutte. La coopérative ne doit pas être une braderie du travail mais un lieu de reconnaissance de professionnalisme ; la seule concurrence que nous saurions assumer serait la qualité de nos prestations, en aucun cas elle ne devrait s'inscrire dans la politique de nivellement par le bas économique que les idéologies rétrogrades (ou l'absence d'idéologie ?) et la bureaucratie de ce début de siècle tentent de généraliser. « Vaste programme », comme l'aurait dit un homme politique en son temps alors qu'il lisait « mort aux cons » tracé intempestivement sur un mur. »

## Développer la culture coopérative

« Autre volet des actions attendues d'un comité d'entreprise, la culture et la détente. Notre première excursion nous a menés à Guise, petite bourgade de l'Aisne où un certain Jean-Baptiste Godin établit le fameux familistère et transforma son usine en coopérative, invitant tous les ouvriers à devenir associés<sup>35</sup>. Autres temps, autres réalités. Si ce modèle ne peut devenir celui de Coopaname (les coopanamiens le voudraient-ils du reste ?), cette visite a donné à réfléchir. Les futures sorties ou distractions que nous organiserons devraient s'inscrire dans un projet de culture coopérative ; instructives, ludiques, voire politiques, les activités que le comité d'entreprise offrira aux salariés de Coopaname seront toujours en lien direct ou indirect avec l'ancrage de la coopérative dans la société. Loin de nous l'idée de répondre aux sirènes médiatiques ; ni temps de cerveau disponible pour telle ou telle marque commerciale, ni idolâtrie pour telle vedette du petit écran ou tel sportif qui se pique de faire du théâtre, ni sodomisation de diptère de pseudo-intellectuel gauche caviar ; fi de l'inculture officielle, à nous les artistes, les inventeurs et les créateurs qui ne vendent leur âme ni à dieux ni à diables.

Ne perdant pas de vue que la bonne santé de la coopérative dépend essentiellement du développement de l'activité professionnelle de chaque entrepreneur salarié, le plus difficile pour les membres du comité d'entreprise qui ont ce statut est de trouver le juste équilibre entre leur engagement syndicaliste (sans appartenance particulière à tel ou tel syndicat) et leur métier. Encore un apprentissage... »

---

35. Lire à ce sujet dans cette même collection le livre de J.-F. Draperi *Godin, inventeur de l'économie sociale*.

## Chapitre 11

# L'enjeu juridique

# lié au statut d'entrepreneur-salarié

**Par Nathalie Delvolvé,  
juriste et associée à Coopaname**

Depuis l'origine des CAE les questions juridiques en marquent l'évolution comme autant de fils rouges de leur histoire. La principale problématique tourne autour de l'articulation entre la qualité d'entrepreneur-salarié et le droit du travail. Elle interroge en particulier la notion de subordination, critère central du contrat de travail. Or quel sens revêt cette notion dans une entreprise où les salariés sont entrepreneurs de leur activité et bénéficient donc d'une très large autonomie ?

## **1. Concrètement quel est l'enjeu ?**

Au-delà de l'enjeu théorique - tout à fait passionnant - de la question, il s'agit avant tout d'une préoccupation très concrète : le lien de subordination constitue le critère principal du contrat de travail ; en son absence c'est la qualification même de contrat de travail qui tombe. Et toute la protection sociale l'accompagnant qui peut donc être contestée, en particulier les droits aux indemnités chômage d'un ancien entrepreneur-salarié. Jusqu'à présent, les contentieux sont marginaux et ces droits ne sont pas remis en cause. N'en demeure pas moins la nécessité de conférer à cette question une assise juridique adaptée.

## 2. Que recouvre la notion de subordination ?

Le contrat de travail se définit comme celui par lequel une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant rémunération. Des trois critères dégagés par la jurisprudence, activité économique, rémunération, subordination, ce dernier est devenu déterminant pour distinguer le contrat de travail d'autres contrats (contrat de mandat, de louage, etc.).

Une place si primordiale peut d'ailleurs surprendre. En effet, lorsqu'à la Révolution le travail est devenu un objet possible d'échange, rien ne laissait présager qu'il serait placé sous le signe de la subordination<sup>36</sup>. Les principes d'égalité et de liberté d'entreprendre constituant plutôt les bases de l'avènement d'un peuple de travailleurs indépendants.

C'est avec l'industrialisation que s'est développé le travail subordonné. Inventée pour les besoins du capitalisme industriel, la subordination aurait dû régresser avec lui. Or il n'en a rien été. Bien au contraire, la subordination a revêtu de nouveaux visages, de nouvelles formes d'aliénation des personnes se sont développées, caractérisées le plus souvent par une forte dépendance économique masquée derrière une apparente indépendance juridique. La multiplication des phénomènes de sous-traitance est symbolique de cette évolution. Ainsi, conçu pour une population homogène d'ouvriers subordonnés, le droit du travail - dont l'essence réside dans le rétablissement d'un équilibre entre employeur et employé - peine aujourd'hui à s'adapter aux nouvelles formes de travail et d'aliénation.

Certes, pour parer aux contournements du salariat (dans le seul but de s'affranchir des règles protectrices du droit du travail), des présumptions légales de salariat ont été édictées (journalistes, travail-

---

36. Cf. Alain Supiot, *Le Droit du travail*, PUF, Coll. Que sais-je ?, 2004 ; Michèle Bonnechère, *Le Droit du travail*, La Découverte, coll. Repères, 2008.

leurs à domicile, etc.), et parallèlement les tribunaux ont assoupli la jurisprudence sur l'appréciation du lien de subordination. Pour autant, au regard de l'autonomie dont bénéficient les entrepreneurs-salariés des CAE dans l'organisation et l'exécution de leur travail, la question de la subordination mérite d'être creusée<sup>37</sup>.

### **3. Quel sens peut revêtir la subordination dans une entreprise collective ?**

Comme dans toute Scop, le principe de double qualité implique que les salariés soient aussi sociétaires, et ainsi à la fois employés et employeurs puisqu'ils ont vocation à jouer un rôle majeur dans la gouvernance de l'entreprise. Toutefois il se conçoit sans trop de difficulté que l'individu se trouve dans une subordination au collectif qu'est la Scop, et ce, même s'il participe lui-même à l'élaboration des règles qui la gouvernent.

Dans une CAE la question se présente sous des aspects encore plus complexes puisque les entrepreneurs-salariés sont économiquement les propres patrons de leur activité. Comment concilier une telle autonomie de fonctionnement avec le « pouvoir de contrôle et de direction », caractéristique selon la jurisprudence, des pouvoirs de l'employeur ? Le recours à la notion jurisprudentielle d'appartenance à un « service organisé »<sup>38</sup> vient certes apporter un bémol à l'approche autoritaire du lien de subordination, mais il ne suffit pas nécessairement à obtenir la qualification de contrat de travail.

---

37. Les sociétés de portage salarial, avant de bénéficier d'une présomption légale de salariat en 2008, ont subi de nombreux contentieux sur ce point.

38. Le recours à la notion de « service organisé » a permis par exemple de placer sous le régime du salariat la pratique d'une société de taxis consistant à exploiter ses voitures en les confiant, moyennant une redevance de leur part, à des chauffeurs indépendants libres de leurs horaires et de leurs mouvements.

## Aux entrepreneurs associés

L'existence d'un rapport de subordination ne fait pourtant aucun doute. En dépit de l'autonomie dont il bénéficie, l'entrepreneur-salarié se trouve bien soumis à des règles de fonctionnement de l'entreprise, la direction détient bien un pouvoir de sanction, c'est bien elle qui édite les bulletins de salaire, se charge des cotisations sociales, etc. Cela étant, rechercher avec application les éléments susceptibles de caractériser une subordination classique apparaît une piste décevante tant elle consisterait à vouloir faire passer, aux forcés et d'une manière assez artificielle, une pratique iconoclaste dans les cases rigides d'un droit du travail conçu pour des rapports de type pyramidal et autoritaire.

Aussi paraît-il plus pertinent de parler d'une subordination volontaire, non à un employeur qui trouverait son incarnation dans une personne physique, mais à un collectif dont le salarié a vocation, par l'accès au sociétariat, à participer à la gouvernance.

La subordination volontaire à un collectif correspond à la théorie dite « institutionnelle » de l'entreprise : une communauté de personnes et de moyens solidaires en vue de la réalisation d'un objectif commun. L'approche majoritaire de la subordination se rattache quant à elle à la théorie dite « contractuelle » fondant les pouvoirs de l'employeur sur la propriété des moyens de production et le contrat de travail. En dépit du fait que cette seconde théorie soit la plus répandue, et dans son sillage l'approche très hiérarchique de la subordination, la subordination volontaire au collectif possède une assise théorique.

Surtout, le projet politique de la CAE va dans le même sens que la jurisprudence cherchant à éviter les contournements du droit du travail et à ramener dans le giron de ce droit des travailleurs « indépendants » placés sous la subordination économique de donneurs d'ordre. Les entrepreneurs-salariés de la CAE ont en effet choisi de renoncer à une part de l'indépendance que leur activité leur promet, aux avantages fiscaux liés aux statuts de la micro-entreprise, pour se placer sous la houlette du régime de protection sociale sala-

riée et coconstruire une entreprise collective pour ce qu'elle peut apporter de solidarités sociales.

C'est donc cette approche d'une subordination volontaire au collectif en vue de se donner ensemble de la protection sociale, de recréer des solidarités sociales, de protéger mutuellement les parcours professionnels de chacun, qu'il s'agit de faire reconnaître. L'assise d'un véritable statut de l'entrepreneur-salarié en dépend.

In fine, l'ensemble du rapport au travail se trouve réinterrogé, non seulement sous l'angle de l'articulation entre le salarié et l'entreprise (matérialisée juridiquement dans le contrat de travail), mais aussi sous celui de l'articulation au regard de la notion de propriété entre la coopérative elle-même et les activités économiques individuelles ainsi que les activités des groupes de production (lorsque plusieurs entrepreneurs élaborent une prestation commune).



**Quatrième partie**

# **L'aventure continue**



## Introduction

*Cinq ans après la première édition de ce livre, les « entrepreneurs associés » ont continué leur chemin en mutualisant et en s'ouvrant sur d'autres perspectives, avec de nouveaux partenaires, mais toujours avec le même objectif : faire société. Elisabeth Bost témoigne de ces évolutions.*

### **Quelques chiffres**

Avec 179 implantations au 31 décembre 2015 les coopératives d'activités et d'emploi rassemblent plus de 6 000 entrepreneurs-salariés, un nombre croissant de 15 à 20 % par an depuis 2006. Il faut y rajouter environ 2 000 personnes en phase de démarrage qui précède l'accès au salariat (Cape : contrat d'appui au projet d'entreprise ou autres contrats d'accompagnement transitoire). Le chiffre d'affaires global des CAE a franchi le cap des 120 millions d'euros HT en 2014 et a dépassé 1 million d'euros dans 40 coopératives. Il a dégagé une masse salariale chargée de 75 millions d'euros.

*Source : Confédération générale des Scop*

*Les CAE semblent avoir le vent en poupe...*

**« Oui les CAE se développent bien, mais pas de la manière et autant qu'elles le pourraient ! Ce modèle va tellement à contre-**

## Aux entrepreneurs associés

courant du système économique actuel, qu'il doit affronter des obstacles nombreux. On fait souvent appel à l'économie sociale et solidaire en période difficile, mais rarement comme une véritable alternative au modèle économique dominant. C'est pourtant là que se trouve le combat de fond que nous devons mener ! »

*Un événement important a été la reconnaissance officielle des CAE par un texte de loi.*

« En effet, la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) du 31 juillet 2014 reconnaît l'existence juridique des coopératives d'activités et d'emploi. La loi définit les missions et les règles de fonctionnement des CAE. Elle fixe le statut d'entrepreneur-salarié au regard du droit du travail et précise les modalités du contrat (objectifs à atteindre et obligations d'activité minimale de l'entrepreneur-salarié, moyens mis en œuvre par la coopérative pour soutenir et contrôler son activité économique, modalités de calcul de la contribution de l'entrepreneur-salarié au financement des services mutualisés, montant de la part fixe et modalités de calcul de la part variable de la rémunération de l'entrepreneur-salarié, etc.). Si la loi reconnaît que temps de travail effectif et temps de travail rémunéré ne sont pas liés, l'inscription d'un nombre d'heures reste nécessaire pour que chacun puisse continuer à bénéficier des différents dispositifs d'allègement de charges mais aussi de l'accès à la formation. Le nouveau régime du Code du travail fait par ailleurs obligation à l'entrepreneur-salarié de devenir associé de la CAE dans un délai maximal de trois ans à compter de la conclusion de la convention d'accompagnement ou du Cape. Enfin, le CDI devient un Cesa (contrat d'entrepreneur-salarié associé). Si cette loi constitue un pas important pour la reconnaissance d'une nouvelle forme d'entreprise qui se développe depuis maintenant 20 ans, elle comporte le risque majeur de stopper là une démarche qui

va bien au-delà d'un autre mode d'organisation pour accéder à la création de son emploi. Chemin faisant, la CAE interroge le rapport au travail, à la propriété et invite à la construction collective d'une autre société. Il ne faudrait donc pas que le passage par le texte législatif réduise la CAE à n'être qu'un simple outil, alors, qu'à mes yeux, c'est une démarche en mouvement. Dans le prochain chapitre, je laisse le soin à Stéphane Veyer qui a fait une lecture attentive de cette loi d'apporter plus de précisions sur ses apports et ses limites. »

*Quels sont les risques qui peuvent exister pour les CAE ?*

« Comme je l'ai indiqué précédemment (voir pages 141 à 144), parmi les CAE, les démarches peuvent être variables. Alors que nous sommes nombreux à voir dans la CAE une nouvelle forme d'entreprendre, le risque est de voir s'accroître, avec la bénédiction de la loi, une conception de la CAE comme un outil pour le démarrage et le test d'une activité. La CAE ne serait, dans ce cas, qu'une nouvelle forme d'accompagnement à la création d'entreprise, voire une simple structure de portage salarial. L'idée de départ des CAE est d'accueillir tout projet pour lui donner une chance d'aboutir. Cela exige un modèle économique particulier qui a besoin d'un appui public. Or les institutions et les pouvoirs publics ont tendance à bien vouloir donner un coup de pouce au départ mais demandent souvent de devenir rapidement économiquement autonomes. Dans cette optique, ne risque-t-on pas de voir des CAE commencer à sélectionner les projets rentables et d'empêcher l'émergence plus difficile des autres ? C'est un risque qui existe et face auquel nous devons rester vigilants. Nous devons nous développer économiquement sans perdre de vue notre projet politique.

L'autre enjeu est démocratique. Lorsque des CAE rassemblent des centaines d'entrepreneurs-salariés, elles sont confrontées au défi d'adapter leur fonctionnement à leur nouvelle taille.

Lors des premiers pas des CAE, du temps de Cap Services, dans les années 1990, nous imaginions difficilement pouvoir tenir nos objectifs de fonctionnement au-delà d'une centaine de personnes. Pourtant, Coopaname et ses 750 entrepreneurs-salariés prouvent, qu'en s'en donnant les moyens (extranet, outils de communication spécifiques, séminaires et ateliers sur la culture et la pratique coopérative, création de six sites différents reliés entre eux, etc.), même en étant très nombreux, on peut être informé et permettre à chacun de s'exprimer et maintenir le cap sur un mode de gouvernance démocratique. Force est de constater que nombre de CAE ont freiné l'entrée des entrepreneurs-salariés au sociétariat, ignorant la règle coopérative selon laquelle tout salarié d'une Scop a vocation à devenir associé. Il y a là une attention constante à avoir pour que la gouvernance démocratique ne soit pas un vain mot. Le fait d'être plus nombreux peut apporter beaucoup de choses aux entrepreneurs-salariés. Être plus nombreux c'est disposer de plus de richesses et de compétences, c'est l'opportunité pour développer des choses importantes en matière de mutualisation (comme la trésorerie par exemple), c'est la possibilité d'établir un rapport plus fort vis-à-vis des partenaires financiers, etc. »

*Ce modèle est-il réservé à la France ?*

« Certainement pas. Cependant, il ne faut pas prendre la CAE comme une solution toute faite, une recette transposable telle quelle dans n'importe quel contexte, un modèle défini et pensé par d'autres à dupliquer. Il s'agit d'une démarche dynamique de construction coopérative. Ma participation au PCM (Programme concerté Maroc), et plus précisément au pôle formation, insertion professionnelle, animé par Muriel Lion de l'Institut méditerranéen de formation et recherche en travail social (IMF), m'a révélé l'importance, dans un contexte interculturel, d'une démarche d'ingénierie sociale fondée sur

l'engagement des acteurs, et qui vise la production de connaissances et la contribution à un projet collectif de changement social.

C'est ainsi que depuis plusieurs années, à la demande d'acteurs de terrain, nous intervenons au Maroc pour adapter la CAE à une réalité sociale et économique, certes différente, mais où la montée du chômage depuis la fin des années 1980 a conduit, là-bas comme en France, les pouvoirs publics à encourager les demandeurs d'emploi à créer leur entreprise. Cette solution est alors présentée comme la seule alternative à l'emploi classique. Malheureusement, s'il y a beaucoup d'appelés, il y a peu d'élus et l'on constate une augmentation considérable des situations de précarité. Pour sécuriser l'acte d'entreprendre et répondre à deux préoccupations majeures, la pérennité de l'emploi et la protection sociale des personnes, la CAE pourrait inspirer une solution marocaine. Encore une fois il ne s'agit pas d'importer un modèle français, mais de proposer une démarche qui repose sur les valeurs coopératives de mutualisation et de solidarité à partir desquelles pourrait être construite, avec l'ensemble des acteurs au Maroc (institutions, collectivités et porteurs de projet), une entreprise du même type. Après trois ans de contacts les choses stagnent un peu du fait du contexte politique local et de contraintes juridiques spécifiques. Pourtant, les différents échanges que nous avons eus avec les acteurs de terrain et les institutions montrent bien que la démarche CAE pourrait apporter des réponses pertinentes aux entrepreneurs marocains. Plus récemment nous avons été sollicités en Tunisie pour accompagner une démarche similaire à celle que nous avons initiée au Maroc. Ces deux expériences qui sont encore à leurs débuts m'ont révélé que l'économie sociale et solidaire doit être considérée dans un contexte international. Quand je vois, par exemple, les artisans marocains se faire acheter leurs productions pour trois francs six sous par des négociants français qui les revendent dix fois plus chères, je me dis qu'il y a des ponts à

créer et des solidarités à tisser. Dans une économie mondialisée, il faut penser l'ESS au-delà des frontières. Certes l'ESS n'aura pas la même allure d'un pays à l'autre, mais, sans une démarche globale, nous aurons du mal à proposer une alternative au système capitaliste mondial présenté comme inéluctable ! »

*La démarche CAE est également illustrée par trois initiatives que tu as souhaité présenter ici.*

« Sous des formes différentes, s'incarne en effet un projet de société basé sur un fonctionnement économique qui repose sur des valeurs humaines et non sur le seul profit lié au capital. Ces trois initiatives font un peu partie de la même famille que les coopératives d'activités et d'emploi.

Manucoop a été fondée par deux des plus importantes CAE : Oxalis et Coopaname. C'est une réponse concrète au défi démocratique que j'évoquais. Cette Scop a développé une recherche-action ambitieuse en matière d'accompagnement à la transformation de collectifs de travail en organisations coopératives (groupes d'utilisateurs, PME, associations, projets étudiants, collectifs informels d'individus autonomes regroupés autour d'une profession...). Catherine Bodet présentera plus en détail la Manufacture coopérative au chapitre 13.

Bigre est une autre histoire. C'est un regroupement très large d'initiatives (mais on y retrouve, parmi ses fondateurs, quatre CAE : Oxalis, Coopaname, Vecteur Activités et Grands ensembles) ayant la volonté de coopérer pour travailler. Noémie de Grenier en dira davantage au chapitre 14.

SMart enfin, également cofondatrice de Bigre, est une association spécialisée dans les activités culturelles qui travaille en France, en Belgique et dans six autres pays européens. Créée en 1998, elle a 75 000 membres et apporte des réponses concrètes, propose des conseils, des formations et des outils administratifs, juridiques, fiscaux et financiers pour simplifier

et légaliser l'activité professionnelle dans le secteur créatif. En 2016 elle se transforme en coopérative européenne ! C'est encore une nouvelle forme d'entreprise partagée, ici dans un secteur spécifique. Sandrino Graceffa, qui a aussi été le fondateur de la première CAE de Lille (il n'y a pas de hasard !) et qui est à la tête de SMart depuis 2014, expliquera ce qui motive cette transformation juridique au chapitre 15.

Les CAE sont engagées dans la recherche d'un autre rapport au travail, à la propriété, et d'une autre vision politique du système économique en vigueur. Manucoop, Bigre et SMart s'inscrivent dans la même démarche. Ils sont aussi les actrices et les acteurs de cette dynamique en marche. »



## Chapitre 12

# Les CAE sont entrées dans la loi : une fausse bonne nouvelle ?

**Par Stéphane Veyer,  
associé et ancien gérant (2005 - 2015) de Coopaname**

*Les CAE et le droit, ça n'a pas toujours fait bon ménage...*

« La relation des CAE au droit est une question très intéressante, car elle raconte une histoire en tension entre responsabilité et insouciance, conformisme et innovation, légalisme et esprit libertaire. Les CAE se sont d'abord construites sur des pratiques, des postures pédagogiques, une éthique de la relation à l'autre. C'est dans un second temps que ces pratiques se sont incarnées dans des principes d'organisation et de gestion. Les questions de droit ne se sont posées que dans un troisième temps. Dix ans après la création de Cap Services, au milieu des années 2000, le conseil d'administration de *Coopérer pour entreprendre* s'interrogeait encore sur la possibilité pour une CAE d'être une association loi 1901 ! Et pour beaucoup de gérants de coopératives d'activités, c'est à cette époque seulement qu'émerge la conscience d'assumer une fonction employeur à l'égard des « entreprenants ». Lorsque, dans le même temps, Élisabeth Bost, au nom du réseau, négocie avec la CGT (et la CFDT qui ne le signera finalement pas) un accord sur le dialogue social dans les CAE, il n'y a pas grand monde dans le mouvement pour comprendre les enjeux d'une telle démarche. Il a fallu attendre les années 2010 pour que les CAE

prennent un coup de massue juridique sur la tête : les premiers contentieux lourds de droit du travail et la liquidation d'une demi-douzaine de coopératives d'activités ont provoqué un effet de sidération et de panique chez les gérants. Les dispositions sur les CAE de la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 (et de ses décrets d'application) sont à lire au regard de cette histoire : au fond, les dirigeants de CAE n'avaient jamais vraiment réfléchi à leurs revendications juridiques et n'avaient pas grand chose à proposer au ministre qui leur tendait la main. Ils voulaient juste qu'on « reconnaisse » leurs pratiques afin d'apaiser leurs angoisses. »

*Quelle a été la réponse du législateur ?*

« Le législateur a fait son boulot de législateur ! Pendant 15 ans, nombreux ont été celles et ceux qui avaient régulièrement prétendu que les CAE « faisaient n'importe quoi » ; leurs pratiques, sans être illégales, étaient jugées à la limite de la licéité. En réalité, lorsqu'on lit le texte législatif en creux, on peut presque se dire que nos pratiques n'avaient, au final, pas besoin de cadre légal spécifique ! Un seul élément de droit, en réalité, posait problème : la déconnection entre le salaire perçu et le temps de travail réellement effectué. Le législateur a donc trouvé un cadre juridique qui, dans le Code du travail, permet de concevoir une légalisation de cette pratique. Il a inventé le contrat de travail correspondant (le Cesa, contrat d'entrepreneur-salarié associé), puis défini le type d'entreprise qui aurait le droit d'utiliser ce contrat de travail, et enfin les modalités de fonctionnement des sociétés qui pourraient se prévaloir d'être ce type d'entreprise. Il était sans doute difficile de faire autrement. Pourtant, cela laisse l'impression d'avoir construit un édifice juridique « à l'envers ». Comme si on avait cherché à énumérer précisément les caractéristiques d'un gratte-ciel pour donner le droit de se servir d'un ascenseur ! »

*Y avait-il une autre manière de procéder ?*

« Oui, sans doute, mais ce n'était pas une position défendable à échelle des CAE et du mouvement Scop. On aurait pu ne pas revendiquer de cadre spécifique, assumer totalement nos statuts de coopérative ouvrière et les possibilités que nous offre déjà le droit coopératif. Evidemment, cela aurait exigé de la part des CAE qu'elles soient davantage exigeantes avec elles-mêmes : que tous leurs membres soient associés, que la gouvernance soit réellement démocratique, qu'il existe un dialogue social institué, etc. Sous ces conditions, une CAE peut être appréhendée comme une libre association de travailleurs mutualisant leur outil de travail. Inutile de créer un cadre juridique spécifique pour cela ! De manière générale, l'ESS souffre de l'émiettement de ses statuts juridiques et d'une structuration par fédérations d'entreprises partageant la même niche légale. C'est cela qui l'empêche de se vivre comme mouvement politique porteur d'un projet de transformation sociale. Par principe, nous aurions donc dû ne pas chercher la création d'un statut supplémentaire et privilégier la création de notre propre droit en poursuivant le travail lancé par Élisabeth Bost avec les organisations syndicales. Une CAE, c'est une dynamique ! Et la loi est venue figer un modèle d'organisation, au risque de tuer cette dynamique... En résumé, la loi sur les CAE est sans doute une bonne loi, mais c'est le principe même de légifération qui n'était pas le bon... »

*Mais comment, dans ces conditions, faire reconnaître le statut d'entrepreneur-salarié ?*

« Tout simplement en le jetant aux orties et en privilégiant une figure juridique beaucoup plus puissante : celle d'associé d'une coopérative ouvrière ! L'expression « entrepreneur-salarié » était un truchement bien utile au début des CAE : nous avions besoin d'expliquer cette posture particulière (et sau-

grenue) de nos membres qui étaient à la fois autonomes et en CDI. Mais nous n'aurions jamais dû continuer à utiliser cette notion qui est une impasse intellectuelle à bien des égards. Et à présent qu'elle existe dans le droit du travail, espérons qu'elle ne tombera pas entre de mauvaises mains ! Nous vivons dans un monde où la question du rapport au travail est enfin posée, mais où c'est Uber et l'économie collaborative qui imposent leurs réponses... »

*En quoi est-ce une impasse ?*

« C'est d'abord une erreur sociologique. La plupart des membres des CAE ne se vivent ni comme des entrepreneurs, ni comme des salariés. Ce sont simplement des personnes qui essaient de gagner leur vie avec leur métier, leur passion. Elles ont précisément intégré une CAE car elles cherchaient à ne plus être subordonnées. Le CDI qu'on signe avec elles n'a aucun autre intérêt que de les raccrocher à la solidarité sociale interprofessionnelle et les aider à louer un appartement. Les nommer « entrepreneurs-salariés », c'est faire un double contresens sur leur identité professionnelle ! C'est aussi et surtout s'engager dans une impasse politique. L'avenir, c'est la coopération ! C'est-à-dire le dépassement tout aussi bien de la figure du salarié subordonné que de celle de l'entrepreneur précarisé, soumis à ses donneurs d'ordres. Le monde du travail est en train de se recomposer. Le monde coopératif est à-même d'apporter une vision émancipatrice de ce que pourrait être demain le rapport au travail. Nous avons besoin de proclamer à nouveau la bonne vieille revendication du mouvement coopératif : abolir le salariat ! Non pas pour mieux atomiser les travailleurs comme le souhaite le Medef, mais au contraire pour leur permettre de remettre collectivement la main sur leurs outils de travail et créer de nouvelles solidarités sociales. Tout Bigre est dans ce projet ! Cette aberration juridique qu'est la figure de l'entrepreneur-salarié est trop étriquée, trop individualiste, pour nos exigences coopératives. »

*Quel sera le devenir de cette loi ?*

« Pour essayer de répondre à cette question, il est intéressant de faire un bond de dix ans en arrière. La question du statut des personnes dans les CAE s'est posée d'emblée. Au début des années 2000, les CAE signaient avec leurs membres des conventions d'accompagnement qui étaient renouvelées *ad libitum*. Les personnes travaillaient parfois pendant deux ans sans le moindre contrat de travail, sans rémunération, en attendant que leurs droits Assedic soient épuisés. Ils avaient alors thésaurisé assez de chiffre d'affaires pour qu'on commence enfin à leur verser un salaire. Cela peut sembler aberrant aujourd'hui, mais nous tâtonnions ! Élisabeth Bost avait eu l'intelligence de ne rien cacher de ces tâtonnements et d'y associer un large panel d'acteurs et de partenaires bienveillants, prêts à nous laisser un droit à expérimenter. Cette époque s'est achevée en 2005 lorsque les services de l'État ont conçu le Cape (voir page 126) et ont exigé que nous y recourions. Les débats que nous avons eus à cette époque quant à la conduite à tenir ont constitué un second acte de naissance des coopératives d'activités et d'emploi. Dix ans après la création de Cap Services, c'est dans le refus d'appliquer le Cape que l'identité des CAE s'est véritablement forgée et que les chemins des CAE et des couveuses se sont définitivement séparés. Plus précisément, la ligne de fracture s'est tracée sur la question de la prise de risque pour le dirigeant. Les couveuses cherchaient un cadre légal pour sécuriser leurs responsables associatifs. Du côté des CAE, nous avons revendiqué, avec un côté un peu bravache, de prendre des risques avec nos membres, en partageant la même entreprise qu'eux. Quels constats tirer dix ans plus tard ? D'abord que les CAE se sont développées, ont innové, se sont transformées pour répondre à des besoins nouveaux, tandis que les couveuses n'ont pas évolué d'un iota. Face au Cape, les deux réseaux de CAE ont apporté des réponses différentes. Copéa a choisi d'utiliser le Cape mais

en le détournant, de manière à ce que son issue ne soit pas la création d'une entreprise mais le sociétariat de la Scop. *Coopérer pour entreprendre* a choisi de rejeter le Cape mais a profondément évolué afin de dépasser ses pratiques aberrantes (les contrats de travail ont dès lors été signés dès les premiers actes de production).

À bien des égards, j'ai l'impression que le Cesa de 2016 (car les décrets d'application de la loi de 2014 entrent en vigueur en 2016...) fait rejouer le film du Cape en 2005. Même volonté de résoudre une question de statut des personnes. Même volonté de protéger les dirigeants. Et il y a fort à parier que la mise en œuvre du Cesa provoquera elle aussi des crises identitaires profondes.

Les effets de 2016 seront les mêmes que ceux de 2005, j'en suis convaincu : les CAE qui appliqueront la loi à la lettre seront durablement cryogénisées ; celles qui ne changeront rien à leurs pratiques deviendront des exceptions aberrantes et inacceptables. Continuer à faire vivre la flamme des CAE consistera, comme jadis, soit à adopter et détourner le texte, soit à déroger et dépasser celui-ci. Dans un cas comme dans l'autre, ce sera aux coopératrices et coopérateurs d'en débattre en toute transparence, et de décider ensemble de positions inévitablement complexes et risquées – et donc forcément fécondes ! Bref, de continuer à soumettre le droit à leur imaginaire. »

## Chapitre 13

# La Manufacture coopérative : vers un réseau de co-accompagnement à la coopération

Par Catherine Bodet, cogérante de la Manufacture coopérative

*Comment est née la Manufacture coopérative ?*

« La Manufacture coopérative (Manucoop) est née dans un contexte d'ouverture partenariale de la recherche « coopaname ». C'est le moment où a été lancée une recherche-action sur la mutualité de travail. C'est aussi le résultat du rapprochement entre Coopaname et Oxalis, du partage de pratiques et de réflexions sur ce qu'on appelait alors la « méta CAE », concept ancêtre de Bigre. Les premiers temps de la Manufacture coopérative sont d'ailleurs « bigresques », la conclusion du livre collectif, *Faire société : le choix des coopératives*, publié aux Éditions du Croquant au début de l'année 2014, en témoigne. Ce n'est qu'après la parution du livre que les deux projets se distinguent de plus en plus clairement, tout en se complétant, dans un processus de construction encore (et probablement toujours) en cours. Donc en 2012, Coopaname et Oxalis montent un projet de recherche sur la coopération, en partenariat avec un laboratoire de recherche, l'UMR Ladyss (Laboratoire dynamiques sociales et recomposition des espaces) et soutenu par le fonds social européen et l'Avise. C'est de là que viendra la Manufacture coopérative. »

*Quelles étaient la spécificité et l'intuition de départ de cette recherche-action ?*

« La recherche-action est un exercice spécifique à l'économie sociale qui vise l'auto-formation, et même l'auto-transformation, des personnes, le soutien d'une volonté de changement ou d'une visée transformatrice des actions, la transmission de la connaissance acquise, et la co-production de la connaissance par une alimentation croisée entre le monde de la recherche et le terrain.

La conviction de départ de cette recherche-action est que la multiplication du nombre de coopératives est une voie pour résister, mais aussi pour inventer des formes d'organisation maîtrisées à l'échelle locale, et pour innover. Or, la forme coopérative d'organisation entrepreneuriale est peu développée, mal connue, quasiment pas enseignée, car elle est à l'opposé du modèle économique dominant qui fait primer le pouvoir du capital, la hiérarchie et la subordination.

L'objectif initial est d'aider au développement de nouvelles coopératives, qu'il s'agisse de création ou de transformation (reprises, transmissions), sur la base de trois constats. Le premier est que nombre de TPE-PME verront leurs dirigeants partir à la retraite dans les prochaines années et risquent, soit de mettre la clé sous la porte, soit d'être vidées de leur substance par des investisseurs qui se désintéressent de la production en cherchant un profit de court terme. Il y a là un potentiel important de reprises d'entreprises en coopératives par leurs salariés : comment les outiller pour aborder et concrétiser ce virage dans leur vie professionnelle ? Le deuxième constat est le nombre croissant de personnes qui ne se retrouvent plus dans le salariat classique et souhaitent entreprendre tout en testant des modes d'organisation plus en accord avec leurs valeurs et leurs aspirations. Le troisième constat porte sur la difficulté de faire vivre la démocratie économique, qui remet en cause les schémas habituels en matière de propriété, de

pouvoir, de mise au travail, de rapport aux autres...

Face à ces trois constats, la Manufacture coopérative a réalisé une enquête visant à mieux comprendre comment fonctionne l'*affectio societatis* coopératif, c'est-à-dire ce qui fait que des personnes choisissent de s'associer dans une entreprise commune. Quels sont les principes de gouvernement et de management à l'œuvre dans les coopératives ? Quels sont les ressorts d'une dynamique de démocratie d'entreprise ? Sur la base de l'analyse de collectifs internes à Coopaname et à Oxalis, et d'enquêtes auprès d'autres coopératives de différentes tailles et modes d'organisation, cette recherche-action a mis en évidence la nécessité de développer et de favoriser un co-accompagnement entre structures coopératives. »

*Quelles sont les caractéristiques de ce co-accompagnement ?*

« Quatre principes se sont imposés comme la marque de fabrique de Manucoop :

1. La coopération prime sur les statuts. Peu importe le statut (Scop, coopérative d'artisan, syndicat, association, Scic ...) du collectif de travail, l'important c'est la manière dont il réussit effectivement à coopérer, à fonctionner selon les principes qu'il s'est donnés.
2. On apprend la coopération en faisant. C'est la base des coopératives ouvertes comme Coopaname, et de l'éducation populaire de façon plus générale. Cet apprentissage ne concerne pas seulement les dirigeants mais bien l'ensemble des associés.
3. Le projet coopératif est un projet politique qui défend une idée, qui a une vision transformatrice, notamment sur le métier et le travail.
4. L'accompagnement à la coopération n'est pas une affaire de spécialistes, c'est l'affaire des coopératrices et des coopérateurs eux-mêmes. Ce dernier point fonde une partie de l'activité de la Manufacture coopérative, qui consiste à monter un réseau

de co-accompagnement entre pairs qui pourront être tour à tour accompagnés et accompagnants, au gré des besoins et des expériences de chacun. Mais les activités de formation et d'accompagnement plus classiques suivent la même logique : les réponses aux demandes spécifiques d'accompagnement ou de formation se feront sur la base de l'expérience concrète, et, dans la mesure du possible, multiple, des intervenants.

Le titre du colloque qui a synthétisé ces recherches, « Transition vers la coopérative / coopératives dans la transition » illustre bien le projet : quel rôle peuvent jouer les coopératives dans une transition post-financiarisation, et comment favoriser leur développement dans ce contexte ? Il illustre également les échanges incessants entre la dimension très concrète de l'organisation d'une entreprise, du choix des outils d'animation de la vie démocratique, et une critique radicale du modèle d'organisation dominant. Ces niveaux, qui s'ignorent le plus souvent, sont conjointement mobilisés dans les travaux de la Manufacture coopérative. Vision transformatrice et utopie enrichissent l'action concrète, qui, en retour, apporte des éléments, même microscopiques, pour une transition vers un mode d'organisation soutenable et plus maîtrisé localement. »

*À quoi aboutissent tous ces échanges ?*

« La parution au printemps 2014 du livre collectif *Faire société : le choix des coopératives* est la conclusion de ces deux années de recherche-action et l'ouverture vers un manifeste de la coopération. Les attentes et les sollicitations qui ont suivi le colloque et la publication de ce livre ont motivé la prolongation de cette recherche-action prospective par la création d'une coopérative autonome. Avec l'appui de France Active et des coopératives Oxalis et Coopaname, l'année 2015 a été consacrée au montage de cette coopérative. L'assemblée générale constitutive a eu lieu en septembre 2015 à Rennes. La Manufacture coopérative réunit 25 associés, dont quatre

personnes morales (Oxalis, Coopaname, Vecteur Activités et Initiatives et Cité), et cinq chercheurs et chercheuses.

Trois pôles d'activité sont identifiés au sein de la coopérative :

- le développement du réseau de co-accompagnement,
- l'offre de formations, d'accompagnements et d'interventions en réponse à des demandes spécifiques,
- la recherche et l'innovation, notamment par l'animation de recherches-actions.

Pour chacun des ces axes de travail, qui se nourrissent les uns les autres, l'objectif est la mise en œuvre des quatre principes énoncés ci-dessus. »

*Quel est le chantier prioritaire de la Manufacture coopérative ?*

« C'est le co-accompagnement. Pour se donner les moyens d'un développement coopératif significatif, la mise en place d'un réseau d'entraide inter-coopératives sur les questions d'organisation de la vie démocratique nous semble constituer un appui décisif. Il ne s'agit pas de proposer un soutien sur les questions juridiques ou de gestion, soutien qui est pris en charge par les réseaux des différentes familles coopératives, mais bien de travailler sur ce qui fait le cœur de nos travaux, et qu'on pourrait résumer par l'apprentissage de la citoyenneté économique. Pour créer ce réseau, nous organisons des ateliers d'intégration, qui donnent aux collectifs participants la possibilité d'expérimenter très concrètement le co-accompagnement à travers l'utilisation d'outils facilitant l'intelligence collective. Les premiers ateliers « Bienvenue dans la Manufacture coopérative », organisés à Paris, Lyon, Rennes, Limoges, Bordeaux... ont réuni sur deux jours une quarantaine de collectifs qui ont partagé leurs expériences sur les sujets qu'ils souhaitaient apporter en fonction de leurs problématiques du moment. Ces sujets sont liés à l'organisation collective : partage de l'information, organisation de la prise de décision, partage du pouvoir, dilemmes liés aux

contraintes économiques, choix des statuts... Ils abordent également le niveau des transformations individuelles : principe de la double qualité et gestion des différentes « casquettes » (comment assumer le fait d'être à la fois salarié, sociétaire, représentant du personnel...), « visibilisation » des hiérarchies invisibles (y compris hommes-femmes), ego, pouvoir et recherche de sa juste place, surinvestissement, autoexploitation et mise en place de garde-fous... Lors de chaque atelier, un « apéro-recherche » est organisé afin d'échanger sur un thème. Là encore, le changement de niveau d'analyse, après être allé au plus près des pratiques des groupes présents, apporte une autre perspective et une distanciation qui favorisent la réflexivité et l'amélioration des pratiques. »

*À côté de ces ateliers, il y a aussi ce que vous appelez l' « Université éphémère »...*

« La première « Université éphémère », organisée en avril 2016 à Toulouse sur le thème « Tiers lieux et coopération », a été une grande réussite. Quarante personnes issues du monde coopératif, des tiers lieux, ou de la recherche ont pris successivement les habits d'acteur ou actrice pour construire en commun les thèmes travaillés, puis de chercheur ou chercheuse avec les travaux de groupe et l'apéro recherche, et enfin de journaliste au sein d'une conférence de rédaction finale qui s'est terminée par la production d'outils et la restitution des travaux produits. Toutes les productions sont en *open source* et ont vocation à être appropriées pour nourrir de futures coopérations. »

*S'il fallait résumer les principaux objectifs d'une coopérative de recherche-action ?*

« La constitution en coopérative de recherche-action, dont les associés sont issus du monde de la recherche et du monde coopératif, conduit les chercheurs et les praticiens à travailler

ensemble, dans un objet commun, ce qui engendre, en soit, une réflexion sur la posture de chacun, et la tentative de produire une culture commune, de la recherche et des savoirs communs.

La Manufacture coopérative s'inscrit ainsi dans la tradition de pensée de l'économie sociale en mettant au cœur de son projet la transformation sociale par la recherche-action sur les thèmes de la démocratie dans la production, de la répartition des revenus, des formes de subordination et des pratiques solidaires ancrées dans les activités économiques.

Les principaux objectifs sont de soutenir le processus politique des organisations économiques inscrites dans le renouveau coopératif ; de travailler sur la coopération entre collectifs (collectifs de chercheurs, collectifs de praticiens) et en leur sein ; de valoriser les pratiques coopératives, motiver et soutenir des collectifs à les adopter, les adapter, les réinvestir ; d'enrichir les activités des autres pôles de la Manufacture coopérative (interventions et co-accompagnement), qui, en retour, enrichissent les recherches ; de participer très modestement à l'émergence d'une économie politique de la coopération, et de contribuer, en pratique, à la dynamique des imaginaires instituants.

L'idée est d'éclairer des questionnements, des tensions, plus que de trouver des réponses clés en main. Il s'agit d'une façon de décrire la réalité, de l'explorer, de lister les questions associées, d'analyser les évolutions (inflexions ou bifurcations) et les processus d'apprentissages collectifs, et d'entretenir un questionnement permanent, des boucles rétro-actives, entre recherche et action. »

*Pour en savoir plus sur la Manufacture coopérative et suivre son actualité : <http://manufacture.coop>*



## Chapitre 14

# Bigre : explorer l'inter-coopération

**Par Noémie de Grenier, co-gérante de Coopaname  
et Stéphane Veyer, ancien gérant (2005 - 2015) de Coopaname**

*Quelles sont les réflexions qui ont mené vers Bigre ?*

Noémie de Grenier : « En 2009, comme tous les ans, Coopaname organise son université. Cette année-là le thème est : « C'est quoi une mutuelle de travail ? Quels alliés, quelles alliances ? » Il s'agissait de voir comment fomenter de nouvelles coopératives et comment dupliquer les mécanismes que nous expérimentions depuis plusieurs années à une plus grande échelle. Nous avons développé de nouvelles formes de travail qui alliaient sécurité, autonomie et coopération. Nous pensions alors mutualiser des moyens, mais nous nous sommes rendus compte qu'en réalité nous mutualisons des risques. Nous étions en vérité dans une logique de mutuelle ! Or, si on est une mutuelle, il est clair qu'il faut être plus nombreux. Nous avons le sentiment que la coopérative, même Coopaname qui avait alors plus de 500 membres, n'était pas la bonne échelle pour cela. Il fallait donc trouver un modèle économique plus efficace pour pouvoir répondre à deux objectifs : être moins dépendants des financements publics d'une part, accueillir plus de monde d'autre part. »

*Pourquoi cette volonté d'accueillir plus de monde ?*

N.d.G. : « Parce qu'il y a un enjeu de société énorme autour de la question du travail atypique. Celui-ci a pris depuis une dizaine d'années une place bien plus importante qu'auparavant. La figure du *free lance* s'est imposée, de plus en plus de personnes relèvent du travail atypique, qu'il prenne la forme de l'auto-entrepreneur, de l'intermittent, du pigiste, de la SAS unipersonnelle ou de la création de son emploi via le statut associatif. Or, parmi tous ces travailleurs atypiques beaucoup pensent des choses proches de ce que défend Coopaname en matière de collectif et de solidarité. L'enjeu, pour nous, était de réduire le décalage qui existait entre cette évolution sociétale qui appelle des réponses nouvelles et adaptées, et la modernité du modèle qu'incarnent les CAE. Comment faire le lien ? Comment avoir plus de poids ? Comment populariser la formule ? »

Stéphane Veyer : « Et puis, entretemps, il y a eu le phénomène Uber qui a fait prendre conscience du fait que beaucoup de personnes veulent ou peuvent exercer une activité dans un cadre qui ne soit ni le salariat classique, ni la création d'entreprise au sens strict. Aujourd'hui 10 % de la population est dans ce cas : pas dans le salariat, mais pas vraiment indépendants non plus. Face à cette évolution vous avez le Medef qui se frotte les mains et qui se réjouit, et vous avez des syndicats qui disent « Hors du salariat, point de salut ! » Le problème c'est que de plus en plus de gens ne veulent pas de cette alternative ! C'est là que les CAE ont un message à transmettre et qu'elles ressentent les limites de leur recrutement. On est en dessous des 10 000 entrepreneurs-salariés en France depuis plusieurs années et ce qu'il faudrait c'est vraiment changer d'échelle. C'est-à-dire ne pas avoir 150 nouveaux entrepreneurs-salariés par an comme à Coopaname... mais 150 000 ! Si l'économie sociale et solidaire n'est pas capable de répondre à ce défi, les

solutions de « travail collectif » seront vendues par d'autres et dans un esprit très différent... »

N. d. G. : « Dans cette recherche nous avons rencontré d'autres structures qui n'avaient pas forcément la forme CAE mais qui en avaient l'essence. Nous avons trouvé des partenaires et chacun a apporté ce qui le caractérisait : Coopaname un certain dynamisme et une capacité à intégrer ; Oxalis l'expérience d'une coopérative éparpillée géographiquement ; SMart (voir chapitre suivant) la culture du grand nombre. Nous avons beaucoup échangé autour de cette idée : comment se mettre à la bonne dimension pour répondre à l'enjeu de société que représente le travail atypique. »

*Cela a débouché sur la création de Bigre. Qu'est-ce que c'est ?*

N. d. G. : « C'est le nom que nous avons donné à cette démarche partenariale d'échanges et de mutualisations entre coopératives. C'est donc un travail en cours, un lieu virtuel de partage d'expériences et de réflexions, qui réunit Coopaname, Oxalis, SMart, Grands ensembles et qui est ouvert à d'autres. Ce n'est donc pas quelque chose de formalisé et de figé. Il n'y a pas pour le moment d'entité juridique spécifique. C'est quelque chose de très mélangé, une communauté de coopérateurs qui tisse des liens et on verra bien ce qui en sortira, mais il y a vraiment la volonté d'aller plus loin dans la construction de quelque chose de l'ordre de la mutuelle inter-coopératives. »

S. V. : « Nous disons que Bigre c'est une « méta CAE », un espace que nous nous sommes créé où nous essayons de voir comment appliquer les savoir-faire des CAE à une autre échelle, quelque chose de bienveillant pour accueillir et accompagner les uns et les autres dans leurs projets et leurs besoins, mais au lieu de le faire avec des entrepreneurs comme dans une CAE, c'est le faire avec des collectifs et des coopératives. »

*Mais concrètement, vous avez aussi créé des outils ?*

N. d. G. : « C'est vrai qu'une démarche comme celle de Bigre est parfois difficile à expliquer car c'est protéiforme et très informel. Ce qui nous a fait dire, sous la forme d'un clin d'œil, que « si vous avez compris ce qu'était Bigre, c'est qu'on vous l'a mal expliqué ! » Mais oui, nous avons aussi commencé à créer des outils ! Depuis fin 2015 par exemple nous avons un service de paie mutualisé entre nos coopératives. Nous avons ouvert un établissement commun à Bordeaux sous le nom de Bigre : une dizaine d'entrepreneurs parisiens de Coopaname avaient déménagé dans la région bordelaise, SMart n'avait pas d'antenne en Gironde, un salarié d'Oxalis était sur place, au lieu de faire les choses séparément cela nous a donné l'occasion de construire quelque chose en commun. Il y a aussi une petite équipe qui réunit régulièrement des gens de toutes les coopératives (c'est elle qui a réalisé les premiers éléments de communication) ; il y a des réunions régulières avec un membre de chaque direction ; quand Oxalis organise un « carrefour des métiers » on en fait une « bigre rencontre » ; quand une commission se met en place à Coopaname elle commence par voir ce que les autres ont déjà réalisé sur le thème ; bref ça bouillonne ! Il y a un foisonnement de contacts, une démultiplication des échanges. Finalement c'est de l'intercoopération et on la construit en apprenant, en avançant. La culture des CAE c'est vraiment : on commence par faire et on verra après ce que ça donnera ! »

*Un nouveau modèle ?*

N. d. G. : « S'il doit y avoir un nouveau modèle nous ne l'avons pas encore trouvé mais la dynamique de recherche est lancée et on ne l'arrêtera pas. Nous ne cherchons pas à établir un modèle de coopérative institutionnelle à reproduire mais nous explorons. Nous sommes persuadés qu'il y a quelque chose à

trouver, à créer, à faire vivre autour de la question du travail, de la démocratie et du grand nombre. »

S. V. : « Avec Bigre, nous avons toutes les cartes en main pour inventer un nouveau modèle d'intercoopération. Ces cartes viennent d'un côté des CAE (c'est la culture de la coopération et l'éducation populaire) et d'un autre côté de l'expérience de SMart (c'est le grand nombre, les outils mutualistes et le poids syndical). Ensemble nous sommes en train de reconstituer quelque chose qui mêle tout cela. Quelque chose qui relève de la coopération de production, de l'éducation populaire, du mutualisme et du syndicalisme. Avec cela nous sommes en plein dans la remise en cause du modèle actuel du travail. J'ai vraiment l'impression que nous sommes dans la même effervescence et dans le même type d'invention que l'étaient dans les années 1830 les pionniers de ce qu'on a appelé l'économie sociale. Quelque chose est en train de changer qui ouvre des perspectives nouvelles de réinvention du travail. Il faut que le mouvement coopératif soit inventif et créatif. Bigre c'est une réponse à cela. »

*Pour en savoir plus sur Bigre et suivre son actualité : [www.bigre.coop](http://www.bigre.coop)*



## Chapitre 15

# SMart : ce n'est pas l'entreprise qui fait (la) société, c'est le travailleur

Par Sandrino Graceffa, administrateur délégué du groupe SMart

*Un portrait de SMart pour commencer ?*

« SMart est née à la fin des années 1990 du seul souci de répondre à des difficultés concrètes, observées au jour le jour par les deux fondateurs, Pierre Burnotte et Julek Jurowicz, d'abord auprès des artistes qu'ils accompagnaient, puis, plus largement, dans le champ artistique en Belgique.

D'emblée, l'objectif premier fut de neutraliser les effets, toxiques *pour les travailleurs*, de l'inadéquation des dispositifs administratifs, sociaux et fiscaux, aux caractéristiques propres à ce champ : arthmie du travail, disparité des formes de revenus et des relations contractuelles, organisation atypique des modes de production, etc. Je précise bien : pour les travailleurs. SMart n'a jamais été conçue comme un organisme supplétif des entreprises, quand bien même celles-ci trouvent de grands avantages à passer par elle.

Pratiquement, SMart a d'abord mis au point le traitement administratif du cycle du salariat : récupération des sommes dues par les donneurs d'ordres, déclaratif social, gestion de la paie. En absorbant dans un environnement mutualisé les caractéristiques singulières de chaque prestation pour les « lisser » afin de les rendre maîtrisables sur le moyen et long

terme par le travailleur et règlementairement utilisables par les administrations. Dans le jargon SMart, c'est le cycle du « Contrat » (de travail).

Une chose en entraînant une autre, la dynamique entrepreneuriale des travailleurs, la plupart du temps se percevant comme *free lance* (individuellement ou en micro-collectif) ou comme « unité de production indépendante », a conduit SMart à traiter également le cycle de l'entreprise : facturation, financement, contentieux et récupération de créances, couverture des risques commerciaux, infrastructures mutualisées, etc. Dans le jargon de SMart, c'est notamment le cycle de l'« Activité ».

Simultanément, les secteurs, les métiers, les filières, les membres et les clients se sont étonnamment diversifiés, dans le champ culturel, dans celui des industries créatives, et plus largement aujourd'hui dans quasi l'ensemble du secteur des services, autant dans le B2C (*Business to consumer*) que dans le B2B (*Business to business*).

Ces cycles du Contrat et de l'Activité sont proposés à nos membres sous la double forme d'une application Web d'encodage et de consultation de documents (contrats de travail, ventes aux clients, devis, factures, notes de frais, achats auprès des fournisseurs, etc.) et d'un accompagnement individualisé par nos 60 conseillers répartis sur tout le territoire belge (neuf implantations). »

*Combien de personnes sont-elles concernées ?*

« En 2015, cela représente 18 000 travailleurs actifs qui ont généré un chiffre d'affaires de 122 millions d'euros, et pour lesquels nous avons déclaré plus de 500 000 jours de travail salarié.

Le prélèvement opéré sur ce chiffre d'affaires par SMart, pour son fonctionnement, pour les investissements nécessaires en infrastructures et en développements informatiques et pour

la couverture des risques (commerciaux, sociaux, fiscaux et civils) est d'environ 11,2 %, dont 6,5 % du chiffre d'affaires de nos membres directement facturés aux clients. Le solde provient d'une marge constituée à partir de la masse salariale, principalement due aux effets des différents mécanismes de réductions de cotisations patronales.

La croissance et la diversification de SMart (qui sont celles des activités entreprenantes de ses membres) l'ont fait passer du rôle de service d'accompagnement administratif de proximité dans le champ artistique au statut d'une véritable « grande entreprise » multisectorielle (et même transsectorielle). C'est de ce constat qu'est née la volonté du conseil d'administration de quitter le monde associatif pour entrer dans celui des entreprises, sous la forme d'une coopérative.

Dans le même temps, SMart a financé l'essaimage de son modèle dans divers pays européens : d'abord la France, puis l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne, les Pays-Bas, etc. Et ce, dans des relations de partenariat chaque fois spécifiques aux équipes de terrain qui ont développé SMart dans leur pays. Bien évidemment, la coopérative SMart née de la transformation belge a dès lors une vocation européenne. C'est un groupe européen qui naît d'une expérience locale développée il y a moins de vingt ans par deux personnes. On évalue le trajet parcouru... Voilà pour le portrait, rapide, un peu sec, en fait bien éloigné, d'une certaine manière, de ce qui fait la richesse de ce projet, ancré dans des valeurs qui ne sont pas si courantes. »

*Que voulez-vous dire par cela ?*

« Il y a d'abord la valeur qui reconnaît la force du changement dans les relations sociales qui les incubent. C'est le motif de cette extension à tous les métiers, toutes les filières, que nous avons accomplie ces dernières années. Ce n'est pas une affaire de business : c'est une approche pragmatique de la démocratie économique.

Il faut briser toute forme d'approche liée exclusivement aux métiers, qui est une vision un peu trop corporatiste, sectorielle. Face à l'acte de création d'une activité, il n'y a plus de diplôme qui tienne. Que nous soyons ingénieur ou ouvrier, nous avons les mêmes problèmes. Il faut bien définir son projet, trouver ses clients, défendre son activité, savoir anticiper... On découvre, en lançant son affaire, tous les petits trucs de la gestion d'une activité, qui ne sont pas innés, et qui ne sont pas non plus liés, ni au niveau culturel, ni aux savoirs théoriques qu'on a engrangés. Se rendre compte qu'on a créé les conditions nécessaires pour que les gens puissent se rencontrer, s'apprécier, se considérer comme collègues, devenir amis, créer du lien social, monter des projets ensemble ; se dire que ces gens ne se seraient jamais rencontrés autrement, c'est vraiment gratifiant et stimulant. L'entreprise collective devient un vrai lieu de sociabilité, de renforcement des liens sociaux et du mieux-vivre ensemble. »

*L'entreprise, ce n'est pas le travail cependant ? Or celui-ci, paraît-il, disparaît...*

« Le travail comme emploi subordonné, sécurisé, est lié avant tout à l'ère industrielle. Il ne va pas totalement disparaître, mais il est fort probable qu'un autre contrat social se dessine et qu'apparaissent des formes d'organisation du travail qui ne seront plus liées à l'emploi subordonné. Cela me semble une évidence. La notion d'emploi est vraiment liée au contrat social. C'est avant tout une conception du travail qui s'inscrit dans le contrat qu'on connaît : subordination contre protection. Mais la notion de travail dépasse complètement la marchandisation par un individu de sa force de travail au profit d'un outil de production externe. Le mode privilégié d'organisation du travail étant devenu l'emploi subordonné, on appréhende trop exclusivement le travail sous ce seul angle. »

*Cette transformation de la subordination du travail, et donc du travailleur, c'est dans une coopérative que vous souhaitez l'accomplir. C'est une vieille idée, la coopérative...*

« Je pense vraiment qu'un changement important s'annonce. Ce qui a déjà changé, c'est que le principe coopératif n'est plus abordé de la même manière qu'autrefois. Il y a une trentaine d'années, les expériences de créations d'entreprises coopératives avaient généralement un fondement militant, politique, qui correspondait à la volonté d'envisager une alternative au système, quelque chose de différent dans la manière d'entreprendre, de décider, de créer un objet – économique ou non, du reste. C'était un mouvement de peu d'ampleur, y compris quant à l'ambition de certains projets : on créait une coopérative de manière à partager les risques et un outil de travail, mais c'était pour un objet précis, souvent très limité en taille et sur un territoire d'intervention restreint.

Aujourd'hui - et il faut y voir une conséquence de la numérisation des liens - les projets peuvent acquérir une toute autre envergure et amener le plus grand nombre à s'interroger sur son rapport au travail et à l'économie. On assiste aussi à une forme de démocratisation de la pensée économique qui est restée trop longtemps l'affaire de spécialistes. L'économie, c'était auparavant le domaine des experts. On a même vu de grands hommes politiques avouer qu'ils n'y comprenaient rien. Comment peut-on prétendre gouverner un pays sans comprendre l'économie ?

Le mouvement des coopératives ou des entreprises sociales amène désormais un nombre important de personnes à réfléchir, à trouver des réponses à des questions qu'elles peuvent se poser dans leur rapport à la production ou à la consommation. »

*Un lieu d'innovations, alors ?*

« On parle beaucoup d'innovations sociales. Avant de revendiquer sa participation à une innovation sociale, il est nécessaire de mener des expérimentations sociales. Ensuite, on examine si ce qu'on envisage est réalisable intégralement, duplicable, diffusable...

À travers une série d'expérimentations s'inventent un nouveau rapport au travail et une forme d'organisation économique originale. Ce sont les nouvelles entreprises qui n'auraient pas pour unique et principale fonction la recherche du profit au bénéfice de ceux qui en sont à l'origine. Cette tendance est révélatrice : le système dans lequel nous vivons jusqu'à présent a peut-être touché à des limites. Se pose aussi la question d'une nouvelle forme de démocratie à l'intérieur de l'économie.

L'expérimentation et l'innovation sociales ont aussi à voir avec la transgression. On ne peut pas expérimenter des choses nouvelles en se conformant uniquement au cadre qui existe déjà. Quand on veut inventer quelque chose de nouveau, on est très souvent confronté à des cadres réglementaires ou sociaux trop étroits. Pour mener à bien ces expérimentations, on est obligé de faire évoluer ces cadres ou de prendre des risques en transgressant les règles en vigueur. Les grandes innovations sociales se sont inscrites dans cette logique.

Nous manquons d'un cadre, peut-être européen, qui autorise l'expérimentation sociale. À l'échelle d'un pays, d'une région, d'un État ou de l'Union, des institutions qui souhaitent soutenir l'innovation sociale devraient concevoir un tel cadre qui, pendant un temps donné, donnerait à un porteur de projet, collectif principalement, l'autorisation d'organiser une activité en dehors des règles établies. Ce cadre d'expérimentation sociale doit permettre à des porteurs de projets animés par une ambition transformatrice d'être protégés des risques qu'ils prennent.

Actuellement, un entrepreneur classique, s'il prend des risques, peut y perdre ou y gagner, mais ce sera pour lui seul. Les entrepreneurs non classiques, dits sociaux, s'ils prennent les mêmes risques et parviennent à leurs fins, engrangent aussi un bénéfice pour la collectivité. Il serait donc normal que la collectivité les soutienne au besoin. Je suis favorable à un cadre institutionnel qui valide des expérimentations, qui les reconnaisse, les évalue et qui permette ensuite de faire évoluer les cadres en place si l'expérience s'avère concluante.

En attendant un tel cadre, près de 2 000 personnes, membres ou non de SMart, ont participé à des titres divers à un vaste processus participatif – *SMart In Progress* – qui a accompagné la création de notre nouvelle coopérative européenne. Ce sont eux qui instituent *de facto* un cadre d'expérimentation, qui ne s'arrêtera pas en si bon chemin. »

*Pour en savoir plus sur SMart et suivre son actualité :*  
<http://smartbe.be/fr>



## **Conclusion**

# **La CAE :**

# **illustration du processus d'innovation en économie sociale**

Au travers de la construction progressive de cette nouvelle forme d'entreprise que sont les coopératives d'activités et d'emploi, il est frappant d'en constater les similitudes avec d'autres expériences innovantes du secteur de l'économie sociale et solidaire. Bien que l'objet soit chaque fois différent, des éléments identiques se retrouvent : un projet rejoignant un intérêt collectif, des valeurs communes faisant toujours primer l'humain sur toute autre considération y compris économique, des obstacles et des freins comparables aussi, mais une belle et même énergie, car il en faut, pour tenir le cap contre les vents et marées dominants que l'on cherche toujours à nous imposer...

Les exemples pourraient être multipliés. J'en retiendrai deux, volontairement très éloignés des CAE : Ardelaine, une coopérative ardéchoise parvenue à restructurer la filière de la laine dans une région désertée au bassin d'emplois sinistré ; Mains d'œuvre, une association artistique de la région parisienne, véritable ruche créative interdisciplinaire dont j'ai vu dans la fondatrice comme mon reflet dans un miroir.

## **Un contexte : une passion conjuguée à un intérêt collectif**

Comme bien d'autres initiatives, celle des CAE est partie d'une passion - l'humain dans le développement économique - pour rencontrer une dimension d'intérêt général : apporter une solution

## Aux entrepreneurs associés

sécurisée à toutes ces personnes se retrouvant désarmées sur un marché du travail sinistré et incitées à créer leur propre emploi pour s'en sortir.

Dans un registre différent, ce qui deviendra la coopérative Ardelaine<sup>39</sup> est née aussi de la passion d'un petit groupe d'individus pour la remise en valeur d'un site - le Viel Audon en Ardèche, un hameau en ruine, sans eau ni électricité - puis petit à petit, à coups d'énergie collective et d'huile de coude il s'est agi non seulement de sauver un patrimoine mais aussi de relancer le travail de la laine dans le département. Le secteur était déstructuré : matières premières dévalorisées, petits troupeaux hétérogènes. Pourtant la passion des ouvriers et responsables de la filature pour leur savoir-faire demeurerait intacte, et c'est ce qui a permis progressivement de restructurer toute la filière, d'amont en aval. Agir sur le développement local par la création d'activités, et au passage prouver que les valeurs de la coopération sont tout à fait conciliables avec la réalité économique !

La création à Saint-Ouen de l'association Mains d'œuvre relève d'une conjugaison comparable : la passion artistique de Fazette Bordage et le manque cruel de structures de travail pour les artistes. « L'art, c'est ce qui rend la vie plus intéressante que l'art », dit-elle avec malice. Fazette était certes déjà à l'origine d'une structure analogue à Poitiers mais elle ne voulait surtout pas reproduire un modèle : tout est fondé sur les personnes qui construisent ensemble le projet, donc rien n'assure que ce qui a fonctionné à Poitiers réussira selon le même schéma à Saint-Ouen. Il faut faire table rase des modèles et repartir de zéro avec les gens présents.

Ce que je cherche à souligner par ces exemples c'est cette manière singulière d'aborder les choses : l'intérêt porté aux personnes allié à une passion pour un secteur afin de, ensemble, tenter de construire collectivement quelque chose qui nous corresponde en même temps qu'il satisfait un besoin d'ordre général. Et non repérer dans

---

39. Lire dans cette même collection le livre de Béatrice Barras *Moutons rebelles*.

un manque l'occasion de développer un business, de se poser en expert et de reproduire des schémas tout faits sans associer les personnes et coconstruire avec elles...

### **Une posture : coordonner plus que diriger**

C'est la volonté de faire non seulement pour mais avec les bénéficiaires, dans une hiérarchie circulaire et non verticale. Il s'agit de construire en interaction avec les gens, non à leur place.

Chez Ardelaine ce sont les jeunes du pays qui rejoignent petit à petit le chantier. Le projet gagne ainsi la confiance des habitants des alentours en dépit d'un scepticisme de départ conjugué à un fatalisme douloureusement construit.

Pour Fazette Bordage (Mains d'œuvre) la distinction de posture est capitale. « Je ne parviens pas à employer le « je » quand bien même c'est moi qui suis à l'origine du projet, le « nous » s'impose naturellement car je ne dirige rien, je coordonne, c'est tout. C'est donc bien toute une équipe au sein de laquelle ne règne aucune hiérarchie qui porte le projet. »

### **Faire ensemble et apprendre en faisant**

Dès le début de l'aventure d'Ardelaine, au sein du chantier de réhabilitation de la filature, règne cette absence de hiérarchie, doublée d'une absence de sectorisation. Bien plus, la rotation des postes était orchestrée afin d'expérimenter les différentes tâches, ce qui permettait à chacun de dépasser ses limites, ses peurs parfois. Lorsqu'il s'est agi de revaloriser la filière de la laine, c'était encore une autre histoire : par quel bout commencer ? Comment faire ? Là encore c'est l'amour du métier des ouvriers et patrons de la filature qui a permis de récupérer du matériel et de se former aux techniques professionnelles de la laine.

### L'interdisciplinarité

Chez Mains d'œuvre on observe, comme dans mon approche des CAE, un identique parti-pris de ne pas juger les projets à priori (ce qui rejoint la volonté de ne pas se poser en expert, de coordonner plus que diriger) et de promouvoir l'interdisciplinarité artistique et culturelle, source de richesse humaine et créative.

### **Une aventure : ne pas attendre que tout soit bien « au carré » pour commencer à travailler**

Mains d'œuvre s'est créé à Saint-Ouen dans un ancien bâtiment de pièces détachées automobiles abandonné depuis dix ans. Réhabiliter les 4 000 m<sup>2</sup> a pris du temps mais quasiment dès le début, dès que les conditions de sécurité le permettaient, les artistes ont décidé de commencer à y travailler. C'est précisément ce qui donnait toute sa vitalité au projet.

Le schéma est transposable aux CAE : si l'on avait attendu que tout soit clair et bien posé juridiquement nous en serions encore à l'âge de pierre ! S'il s'est toujours agi de ne pas enfreindre les règles légales existantes, sur plusieurs points déjà mentionnés nous ne « rentrions pas dans les cases ». Qu'importe, il fallait bien continuer d'avancer, quitte à demeurer un peu en marge.

Il en va de même pour les financements publics, qu'il ne faut pas trop attendre au début. L'une des difficultés principales réside en effet, au-delà d'un compréhensible scepticisme que les partenaires publics peuvent afficher, dans la reproduction de schémas classiques qu'ils tentent de nous imposer. Nos projets n'épousent pas exactement les modèles des politiques publiques même s'ils sont de nature à participer pleinement à leur finalité. Alors si l'action des CAE est incontestablement un moyen de création d'emplois, elle n'emprunte pas la voie de la création d'entreprises individuelles. Déconcertant pour les pouvoirs publics... qui se raccrochent alors

à une autre branche : l'entreprise d'insertion. Quitte à conditionner une subvention à l'intégration d'un certain nombre de Rmistes dans l'année...

Fazette Bordage, à Mains d'œuvre, a dû, elle aussi, déployer des trésors de patience et d'opiniâtreté pour faire reconnaître son projet artistique et culturel sans entrer dans les cloisonnements que l'on cherchait à lui imposer. *Moutons rebelles* relate bien également les difficultés rencontrées par Ardelaine sur ce plan.

### **Une ouverture : le tissage de réseau formel ou informel**

Le caractère expérimental de ces initiatives et le souci d'homogénéisation conduisent très rapidement à la constitution de réseaux locaux ou nationaux.

Avec la coconstruction sur la base de valeurs coopératives, c'est aussi nécessairement de la coéducation à cette même coopération qui se pratique. Et c'est bien ce qui en fait un processus d'économie sociale dans toute sa dimension émancipatrice.

**« L'activité associée, coopérative, mutualiste possède cet avantage d'être à la fois bénéfique pour l'ensemble de la société et pour chacun de ses membres. À ce titre elle est simultanément un mouvement économique qui s'appuie sur l'éducation et un mouvement éducatif qui s'appuie sur l'économie. <sup>40</sup> »**

La coopérative d'activités et d'emploi est bien une illustration d'un mouvement plus large d'innovation en économie sociale. Elle est née et continue de se construire autour des valeurs coopératives, témoignant d'une autre forme possible d'organisation économique et sociale.

---

40. Jean-François Draperi, *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Dunod, 2007, page 256.

## Aux entrepreneurs associés

Relevant d'une démarche davantage que d'un modèle, c'est en nouant des liens étroits avec d'autres organisations économiques (Amap, associations paysannes, logiciels libres, etc.) pétries des mêmes valeurs et posant autrement le rapport à la propriété si cher au capitalisme, que la CAE opérera encore de nouvelles mutations.

## **Postface**

### **Des coopératives de formation coopérative**

Élisabeth Bost nous a magnifiquement présenté la jeune, mais déjà riche, histoire des coopératives d'activités et d'emploi.

Deux dimensions me frappent dans cette expérience coopérative.

La première concerne la démarche. Procédant par essais et erreurs, elle s'appuie sur une confiance constante de la part des initiateurs du mouvement et des responsables coopératifs aux porteurs de projet. L'accompagnement s'enracine dans cette confiance et l'écoute en est sa première démarche. C'est en écoutant et en s'efforçant de répondre aux demandes des porteurs de projet que la coopérative d'activités et d'emploi se construit. En ce sens ce mouvement confirme que la raison d'être des coopératives, et par extension de l'économie sociale et solidaire, est de répondre aux besoins sociaux non satisfaits exprimés par les personnes.

Ce propos est cependant insuffisant pour caractériser la démarche du mouvement des CAE. Bien que s'adressant à une coopérative, les porteurs de projet ne s'inscrivent pas dans une démarche coopérative, ne serait-ce que parce qu'ils l'ignorent fréquemment. La CAE ne peut postuler des porteurs de projet qu'ils soient d'emblée coopérateurs. Ce point est essentiel car il détermine l'enjeu majeur auquel la CAE doit faire face au-delà de l'accompagnement à la réalisation d'une activité économique : former les porteurs de projet aux pratiques mutualistes, coopératives et associatives.

En l'absence d'une telle ambition, les CAE jouent bien entendu un rôle social non négligeable, celui d'accompagner de façon originale des conceptions d'activité et des créations d'entreprise. Comme le montre bien l'ouvrage, la façon dont elles remplissent ce rôle n'est pas classique au sens où elles ne donnent pas la même importance à l'étude de marché et au business plan - fût-il social - que d'autres structures d'accompagnement. Elles n'y accordent pas la même importance parce qu'elles mettent en avant la créativité inédite du porteur de projet, qui est le principal facteur explicatif de leur organisation.

Cependant, pour innovante qu'elle soit, cette démarche resterait sans effet institutionnel si les bénéficiaires de l'accompagnement ne transformaient pas cet investissement au sein même d'organisations mutualistes, coopératives ou associatives. La formation coopérative aboutit lorsque les coopératives d'activités deviennent également des coopératives d'emploi où se mutualisent les pratiques de coopération. C'est à partir du franchissement de cette étape que la CAE devient une forme de coopérative originale. Auparavant elle constitue un mixte entre la société coopérative de production - à laquelle elle s'assimile par son statut et le statut de ses membres - et la coopérative artisanale - dont elle se rapproche par la nature de son activité.

En ce sens, le mouvement des CAE nous donne une leçon coopérative d'importance : elles indiquent qu'il n'est pas tout à fait exact de dire que les coopératives répondent aux besoins non satisfaits. Il vaudrait mieux dire que les coopératives transforment les besoins non satisfaits plutôt qu'elles y répondent. Elles ne se contentent pas d'intervenir en aval du besoin en substitut au déficit du marché ou de la puissance publique dans ce qui serait une économie de réparation. Accompagnant la réflexion des personnes au-delà de la création d'entreprise proprement dite, elles interviennent en amont de la résolution du besoin. Ce faisant, elles ne travaillent pas en vue de la multiplication des entreprises - selon une lecture communément

admise qui affirme que notre société manquerait d'entrepreneurs et d'entreprises -, mais pour développer les pratiques coopératives. C'est en effet moins d'entreprises dont notre société a besoin que de coopération entre les personnes et entre les entreprises. L'enjeu majeur est bien de développer la coopération entre les personnes et entre les entreprises en lieu et place d'une compétition truquée et d'une concurrence exacerbée. Bien qu'économiquement saines et socialement respectueuses de leurs salariés et de leurs consommateurs, de nombreuses entreprises ne survivent pas à cette concurrence exacerbée et généralement déloyale. Comme le dit de façon provocatrice Stéphane Veyer : « Cessons de créer des entreprises ! »

La CAE n'est certes pas le premier type de coopérative à s'attacher à transformer les besoins de ses membres. Mais elle est parmi les rares à considérer cette transformation comme une finalité et peut-être la première à se concevoir comme l'institution des apprentissages coopératifs.

Sous cet angle, la CAE est la première coopérative qui peut être désignée comme coopérative de formation coopérative au double sens de l'expression : formation à la coopération, formation par la coopération, en ce qu'elle se saisit de la démarche de recherche-action coopérative initiée depuis près de deux siècles par des milliers de coopératives pour en faire sa propre finalité coopérative.

**Jean-François Draperi**



## **Annexe**

# **Charte**

## ***Coopérer pour entreprendre***

### **Préambule**

En signant la présente charte, des entreprises coopératives s'engagent à poursuivre le projet porté par le réseau *Coopérer pour entreprendre*, auquel elles choisissent d'adhérer.

Ces entreprises se sont constituées en coopératives d'activités et d'emploi (CAE) afin d'inventer de nouveaux modèles économiques et de nouveaux rapports au travail, ancrés dans les valeurs de l'économie sociale.

Face aux enjeux socioéconomiques contemporains, et notamment au problème de l'emploi, elles entendent proposer des voies d'action différentes, innovantes et exigeantes.

- Entreprises enracinées sur leurs territoires, elles visent à générer de la richesse économique locale en suscitant et en facilitant la création d'activités et d'emplois.

- Entreprises sociales, elles offrent la possibilité d'entreprendre à tous ceux qui ne trouvent plus ni leur place ni leur compte dans les entreprises classiques, en limitant les risques et en accompagnant la réussite.

---

Par commodité de lecture, la présente charte est rédigée en recourant uniquement au genre masculin. L'utilisation du genre masculin doit toutefois être comprise comme se référant aux deux sexes.

## Aux entrepreneurs associés

- Entreprises d'entrepreneurs, elles proposent de partager un projet entrepreneurial entre pairs, sans à priori ni discrimination, et refusent la logique d'assistanat.
- Entreprises pédagogiques, elles permettent l'apprentissage du métier d'entrepreneur en offrant le temps de la réussite et le droit à l'erreur.
- Entreprises mutualisées, elles sont un collectif nourri en commun, auquel chacun contribue en se concentrant sur son savoir-faire, sans craindre l'isolement.
- Entreprises coopératives, elles cherchent à susciter l'envie de travailler ensemble, selon des modes démocratiques.
- Entreprises de l'économie sociale, elles participent à la structuration de réseaux qui ont l'ambition commune de placer l'économie au service des personnes - et non l'inverse.

Dans un contexte de précarisation de l'emploi, d'atomisation du travail, de flexibilisation des normes juridiques et sociales, les coopératives d'activités et d'emploi du réseau Coopérer pour entreprendre font un pari : recréer du collectif, du droit, de la sécurité, par et pour la réussite économique et professionnelle de chacun. En cela, elles concrétisent, illustrent et défendent l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif : « Travailler pour soi, réussir ensemble. »

### Définitions

#### Coopérative d'activités et d'emploi

Une coopérative d'activités et d'emploi est une entreprise partagée. Elle propose à quiconque souhaite vivre d'un savoir-faire de façon autonome de créer progressivement son propre emploi salarié au sein d'une entreprise coopérative qu'il partage avec d'autres entrepreneurs, et dont il peut devenir l'associé.

Le cadre entrepreneurial de la CAE permet de tester, de développer et de pérenniser une activité économique, en sécurisant sa démarche, et en bénéficiant d'un accompagnement dans la

durée, pour « apprendre en faisant » le métier d'entrepreneur. Outil de développement local et d'innovation sociale, la coopérative d'activités et d'emploi promeut l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif comme alternative à l'entreprise classique.

## Entrepreneur-salarié

L'entrepreneur-salarié est pleinement entrepreneur et pleinement salarié.

- Pleinement entrepreneur, il a choisi de prendre son destin professionnel en main et de vivre en toute autonomie de son ou ses savoir-faire. Il est libre de ses choix professionnels, de sa politique commerciale et de l'organisation de son travail. Lui seul finance son propre emploi, c'est-à-dire, principalement, son salaire et les prélèvements sociaux et fiscaux afférents. S'il quitte la CAE, il devient propriétaire de son activité et de sa clientèle.

- Pleinement salarié, il a choisi d'exercer son activité, plus ou moins durablement, dans le cadre d'une entreprise coopérative qu'il partage avec d'autres salariés. Il en connaît les valeurs, les règles, les possibilités et les limites, et se doit de demeurer dans le cadre juridique, professionnel et assurantiel, établi de concert avec la CAE. Les relations qu'il entretient avec elle relèvent du droit du travail : il se soumet pleinement à ses obligations de salarié, au même titre que le représentant légal de la CAE se soumet pleinement à ses responsabilités d'employeur.

## Objectifs

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

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

## Aux entrepreneurs associés

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

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

### **Coopérer pour entreprendre**

*Coopérer pour entreprendre* rassemble et représente les sociétés coopératives signataires de la présente charte, et impulse le projet politique qu'elles se donnent en commun. L'utilisation de la dénomination « coopérative d'activités et d'emploi », dont l'UES *Coopérer pour entreprendre* est la propriétaire légale, est soumise à son accord.

Les coopératives d'activités et d'emploi, chacune à son niveau, sur son territoire, et selon ses moyens, participent à l'effort de mutualisation des pratiques et des expériences, au développement et à la représentation du réseau, et aux démarches de recherche action initiées par *Coopérer pour entreprendre*. Chacune a vocation à devenir sociétaire de l'UES *Coopérer pour entreprendre*.

Réseau transnational, *Coopérer pour entreprendre* s'inscrit dans une démarche interculturelle et favorise la reconnaissance des territoires dans leur spécificité.

### **Engagements**

#### **Promouvoir le développement de l'entrepreneuriat collectif et coopératif**

1. La CAE est l'entreprise partagée de ses salariés, qu'ils soient entrepreneurs ou permanents. Tous y mutualisent leurs compétences individuelles. Chacun a vocation à participer au projet collectif, à devenir associé de la coopérative, et à y prendre des responsabilités.

2. Il n'existe pas de contrainte en matière de coopération. La pédagogie coopérative de la CAE passe par l'exemplarité de ses modes de fonctionnement : ils doivent susciter l'envie de coopérer, en laissant le temps et la liberté à chacun de tracer son propre chemin.
3. Les entrepreneurs contribuent au fonctionnement de la CAE proportionnellement à leur chiffre d'affaires ou à leur marge brute, selon un taux égal pour tous.
4. Les entrepreneurs devenus associés sont la richesse de la CAE. Après avoir constitué leur propre emploi au sein de la coopérative, ils ont fait le choix de continuer à contribuer humainement et financièrement à son projet d'entrepreneuriat collectif. Ensemble, ils peuvent se donner des règles de mutualisation ou de contribution plus poussées : ils forment alors, au sein de la CAE, une « coopérative d'emploi ».

### **S'inscrire dans une logique de développement local durable**

5. La CAE participe à la mission générale d'aide à la création d'activités économiques sur son territoire. Elle intervient dans sa spécificité au côté d'autres structures, dans une logique de complémentarité, et non de concurrence.
6. La CAE est cofinancée par des partenaires extérieurs qui s'engagent à soutenir sa mission de développement économique local. Ce soutien permet de ne pas sélectionner les porteurs de projets selon leur rentabilité économique pour la CAE, d'apporter un accompagnement sans réserve au lancement de leur activité et le temps nécessaire à leur réussite.
7. La CAE noue sur son territoire un dialogue constructif avec les administrations, les services du travail et de l'emploi et les partenaires sociaux.
8. La CAE s'engage à réunir régulièrement un comité constitué de ses partenaires, financiers ou non, et à lui présenter en toute transparence les éléments de son activité.

### Participer au projet politique de l'économie sociale

9. La CAE véhicule et promeut les valeurs démocratiques de l'économie sociale. Elle a l'ambition d'être exemplaire quant à ses modes de gestion et de management internes, favorisant la prise de responsabilités, la formation de ses salariés, leur protection sociale, et leur épanouissement professionnel.

10. La CAE encourage la formation et l'éducation coopérative de ses membres, leur participation à des travaux de recherche-action et leur engagement dans les structures représentatives de l'économie sociale.

11. École des coopérations, la CAE contribue à l'émergence, à la structuration et à l'animation de formes coopératives, mutualistes ou associatives d'organisation économique sur son territoire.

### Exercer sa mission avec la plus haute exigence

12. Sauf incompatibilité technique justifiable, la CAE accueille toute personne souhaitant vivre de son savoir-faire, prête à engager son projet et adhérant *a minima* à l'idée d'entrepreneuriat collectif et à la nécessaire relation de confiance réciproque qu'elle implique. Il n'existe aucune sélection selon le profil sociodémographique des personnes, ou la rentabilité économique attendue de leur projet.

13. La dynamique de la CAE repose sur la diversité des profils et des activités qui s'y côtoient. La coopérative d'activités ne peut limiter ses activités à un secteur ou à une filière donnée que de façon exceptionnelle, lorsque cette spécialisation s'avère techniquement indispensable.

14. La CAE apporte à tout porteur de projet accueilli et à tout entrepreneur accompagné un conseil objectif, bienveillant, prudent et désintéressé sur son projet et les modalités de sa mise en œuvre.

15. La CAE s'engage à gérer les opérations comptables de chacun de ses entrepreneurs dans son seul intérêt, et en toute transparence pour lui.

16. La CAE s'interdit de procurer à ses entrepreneurs des biens ou des prestations de service complémentaires dans un but lucratif.

17. Un contrat de travail pérenne, convenant d'un salaire fixe et évolutif, est le lien normal qui unit l'entrepreneur à la CAE. Toute autre forme de lien juridique, permettant notamment à l'entrepreneur, avant la signature du contrat de travail, de tester son projet dans le cadre juridique que lui prête la CAE, devra être conçu comme transitoire.

18. La CAE accepte le principe d'audit de ses pratiques au regard de la présente charte.

*Adoptée à l'unanimité par l'assemblée générale de l'Union d'économie sociale Coopérer pour entreprendre le 15 juin 2006.*

## Textes de référence

Jean-François Draperi, *Parcourir sa vie, Se former à l'autobiographie raisonnée*, Presses de l'économie sociale, 2010.

Stéphane Veyer, « Cessons de créer des entreprises ! » dans *Impertinences 2010 - Huit contributions pour penser et agir autrement*, Fondation Prospective et Innovation / Cercle des entrepreneurs du futur - Documentation française, 2010.

Stéphane Veyer, Nathalie Delvolvé, « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une CAE », *Recma*, n° 319, janvier 2011.

Sur le site de Coopaname :

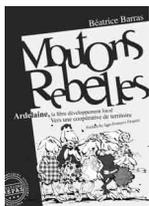
[http://www.coopaname.coop/UPLOAD/rubrique/pages/51/51\\_rubrique.php](http://www.coopaname.coop/UPLOAD/rubrique/pages/51/51_rubrique.php)

Stéphane Veyer, « Le projet d'entrepreneuriat collectif des CAE : quelles pratiques managériales ? », 2007.

Stéphane Veyer, Joseph Sangiorgio, « Construire sur les bases d'une coopérative d'activités et d'emploi : l'émergence d'une entreprise de salariat, d'accompagnement et d'apprentissage mutuels », 2008.

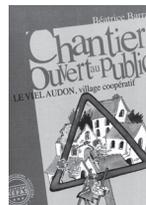
Stéphane Veyer, Nathalie Delvolvé, « De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale », 2009.

## Les autres livres dans la même collection



**Beatrice Barras, *Moutons rebelles*** En 1975, cinq amis, sans un sou en poche, décident de redonner vie à la dernière filature d'Ar-dèche tombée en ruines. Ils font aussi le pari de recréer la filière laine de leur région, ce qu'ils tiendront par la force de l'équipe et de la coopération qui demeurera le moteur essentiel de leur histoire, racontée ici.

**Béatrice Barras, *Chantier ouvert au public*** Lorsqu'au début des années 1970 quatre copains découvrent les ruines abandonnées du village ardéchois du Viel Audon, ils ne savent pas ce qu'ils déclenchent. C'est le début d'une aventure qui verra passer sur ce « chantier ouvert au public » plus de 10 000 personnes.



**Michel Lulek, *Scions... travaillait autrement ?*** À 20 ans, au lieu de changer le monde, ils décident de changer leur vie et de créer ensemble une entreprise pour y expérimenter d'autres formes d'organisation du travail. Ce sera une scierie, Ambiance Bois, qui s'installera en 1988 sur le plateau de Millevaches dans le Limousin.

**Samuel Deléron, Michel Lulek, Guy Pineau, *Télémillevaches*** Ce livre raconte l'histoire de Télé Millevaches, une télévision locale qui, parmi les premières en France, et aujourd'hui la plus ancienne encore en activité, témoigne de l'appropriation par des habitants de l'outil télévisuel.



**Collectif d'éleveurs, *Homéopathie à la ferme***

Agnès, Vincent, François, Yveline et les autres, sont éleveurs depuis de nombreuses années. Préoccupés par le bien-être et la santé de leur animaux, confrontés à la souffrance et à la maladie, ils s'intéressent aux médecines alternatives. La rencontre avec un vétérinaire homéopathe et une conseillère en élevages biologiques les amène à se former, à expérimenter, à échanger entre eux pour soigner autrement. Dans ce livre, fruit d'un cheminement collectif, ils témoignent de leurs réussites et de leurs tâtonnements.



**Collectif d'élèves et de professeurs**  
***Une fabrique de libertés,***  
***Le lycée autogéré de Paris***

Depuis 1982, existe à Paris un lycée public autogéré. Unique en son genre, le LAP a relevé le défi d'un fonctionnement collectif pris en charge par les professeurs et les élèves.

**Grand'Air & P'tits bonheurs**  
***Soignants-chanteurs, un monde à plusieurs voix***

À la fin des années 1990, à Toulouse, suite à la rencontre d'un chanteur lyrique et des membres du personnel de l'hôpital public, se crée un groupe de « soignants-chanteurs ». C'est cette expérience professionnelle et humaine qui est transmise par ce livre.



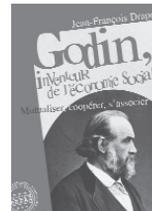
**Christophe Beau**  
***La Danse des ceps***

Chronique de vignes en partage.  
***Pour quelques hectares de moins***

Tribulations coopératives d'un vigneron nomade autour du monde.

**Jean-François Draperi, *Godin, inventeur de l'économie sociale***

Fondé par Jean-Baptiste André Godin (1817-1888), le familistère de Guise (1870-1968) apparaît comme l'un des modèles les plus aboutis d'une alternative à l'entreprise capitaliste. Ce livre montre qu'à travers cette formidable aventure, Godin prouve qu'il est possible de bien vivre, dans un habitat confortable et par un travail digne, sans passer par la violence et sans appauvrir quiconque.



**Michel Chaudy, *Faire des hommes libres***

Boimondau et les Communautés de Travail à Valence (1941-1982). Ce livre décrit les grandes étapes de cette aventure, dresse les portraits de ses principales figures, Marcel Barbu et Marcel Mermoz, et raconte les difficultés de ces expériences coopératives originales.