

Master 2 professionnel
Economie sociale et solidaire

NOTE DE RECHERCHE

**Expérimentation et innovation sociale
d'une Coopérative d'Activité et d'Emploi**



**De l'entreprise partagée à
la « mutuelle de travail »**

Emilie Ribeiro et Charlotte Vignaud

SOMMAIRE

Remerciements

Avant-propos

Introduction

I- Coopaname, une entreprise partagée : le développement d'un concept

1. Coopaname, le choix du développement des potentialités du cadre CAE
2. Des choix et objectifs particuliers pour un projet collectif

II – De l'entreprise partagée à la « mutuelle de travail » : expression d'une dynamique coopérative développée

1. Dynamique de recherche-action et gouvernance démocratique : l'exemplarité de Coopaname
2. Les expérimentations en cours vers la « mutuelle de travail »

Conclusion

Bibliographie

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Stéphane Veyer, entrepreneur-associé et directeur général de Coopaname, pour nous avoir ouvert les portes de la coopérative et ainsi permis de réaliser cette note de recherche. Nous le remercions, par ailleurs, pour sa participation non négligeable à communiquer sur le développement du dispositif Coopérative d'Activités et d'Emploi, compte-tenu du peu d'articles publiés sur le sujet.

Nous remercions également les personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus pour avoir répondu positivement à notre sollicitation et avoir chacun réellement joué le jeu de l'entretien: Betty Serman, entrepreneure associée développant une activité de correctrice au sein de Coopaname et déléguée du personnel, Elisabeth Bost, ayant développé le concept de Coopérative d'Activité et d'Emploi de 1995 à 2002, à Lyon avec Cap Services et participant à son développement aujourd'hui au sein de Coopaname et Joseph Sangiorgio, directeur financier de Coopaname et co-gérant de Vecteur Activités.

Nous remercions également les personnes avec lesquelles nous n'avons pu nous entretenir pour avoir répondu à notre sollicitation : Charlotte Bebin, entrepreneure au sein de Coopaname, Viviane Leroy, co-gérante de Vecteurs Activités et Benoit Henry, entrepreneur au sein de Vecteurs Activités.

AVANT-PROPOS

Cet avant-propos a pour objectif de rendre compte de la manière dont s'est déroulée la réalisation de cette note de recherche ainsi que de la méthodologie mise en œuvre pour y parvenir.

Toutes deux intéressées par l'accompagnement à la création d'activités et plus particulièrement par le développement d'un entrepreneuriat collectif, nous avons tout de suite pensé à Coopaname lorsque que Jérôme Blanc (maître de conférences à l'Université Lyon 2 et chercheur membre du Laboratoire d'Economie de la Firme et des Institutions, spécialiste des systèmes d'échanges locaux) nous a demandé de réaliser une petite recherche sur la thématique de l'expérimentation et de l'innovation sociale au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire. Nous avons eu l'occasion de découvrir Coopaname lors de précédentes recherches sur le développement des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE), notamment par notre lecture de l'article intitulé « Les Coopératives d'Activités et d'Emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale » (Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio, 2009). Nous avons alors sollicité les deux auteurs pour réaliser notre recherche au sein de la coopérative. Nous avons rencontré Stéphane Veyer à la fin du mois d'octobre 2009 afin de convenir du déroulement de la recherche. Cette rencontre fut donc l'occasion de convenir de la méthodologie que nous souhaitions mettre en œuvre, de discuter des innovations en place et des expérimentations en cours au sein de la coopérative et d'explicitier nos motivations à travailler avec Coopaname.

La méthodologie que nous avons mise en place est celle de l'enquête qualitative. Nous avons prévu de réaliser entre quatre et cinq entretiens afin de recueillir l'expérience de différentes catégories de personnes participant au développement de la coopérative. Nous avons pensé rencontrer au moins deux entrepreneurs-salariés. Cependant, sur les trois personnes contactées, seulement une personne a pu se rendre disponible pour nous accorder un entretien. Nous avons également rencontré trois autres personnes participant au développement de la coopérative, travaillant ou ayant travaillé à l'accompagnement de porteurs de projet et à la gestion de CAE.

Nous avons établi une grille d'entretien à partir de nos lectures des différents articles publiés sur Coopaname ainsi que de "l'entretien exploratoire" réalisé avec Stéphane Veyer. Cette grille d'entretien, formalisée sous la forme d'un tableau récapitulant les différentes thématiques à aborder, auxquelles étaient associées des sujets plus précis, nous a permis de mener nos entretiens de manière souple. Nous devons avouer que toutes les personnes

rencontrées ayant fait preuve d'une telle transparence et fluidité discursive qu'il ne nous a pas été nécessaire d'aborder nous-mêmes la plupart des thématiques. Notre grille d'entretien nous a seulement servi de support directeur, ainsi que pour préciser certains points. Nous avons tenu à enregistrer nos entretiens afin de pouvoir accéder de manière exhaustive aux informations fournies par nos interlocuteurs et être attentives et réactives lors de leur déroulement. Nous n'avons pas retranscrit les entretiens dans leur intégralité, mais avons seulement sélectionné les passages les plus pertinents pour illustrer le développement de notre note de recherche.

Suite à l'invitation de Stéphane Veyer, nous avons également assisté à la conférence de clôture de l'Université d'automne de Coopaname, qui s'est déroulée le 17 novembre 2009 au sein du Conseil régional d'Ile-de-France. Ce fut tout d'abord l'occasion de constater la diversité des personnes participant à la vie coopérative de Coopaname, de saisir l'ampleur de la dynamique qu'elle inspire et développe pour les coopanamiens et de l'intérêt qu'elle suscite pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Cette conférence nous a également permis d'entrevoir la manière dont les mécanismes de gouvernance s'organisent au sein de la coopérative. Cette conférence faisant suite à une journée de réflexions autour des orientations de la coopérative, nous avons pu observer la manière dont les coopanamiens participaient au développement du projet de Coopaname, par le compte-rendu qui a été réalisée de ces ateliers notamment. Enfin, nous avons pu prendre conscience du collectif de manière pragmatique lors de cette conférence et ainsi entrevoir la nature des relations que peuvent entretenir les coopanamiens.

INTRODUCTION

Créer sa propre activité, son propre emploi est une idée de plus en plus véhiculée en France aujourd'hui et encore plus particulièrement dans le contexte économique actuel. Cependant, malgré les nombreux dispositifs mis en place depuis 2003 et le tout récent régime de l'« Auto-Entrepreneur » visant à faciliter la création d'entreprises, beaucoup de porteurs de projet d'activité semblent freinés par les obligations juridiques et les nécessités administratives et comptables dans la réalisation de leur activité. De même, les contraintes économiques et sociales liées à l'entrepreneuriat individuel peuvent s'avérer néfastes au démarrage et au développement d'une activité. La Coopérative d'Activités et d'Emploi propose aux porteurs de projet de tester leur activité et de bénéficier d'un accompagnement. Cependant, son concept innovant répond particulièrement à diverses problématiques se posant aux porteurs de projets en leur permettant de devenir "entrepreneur-salarié", c'est-à-dire de créer et/ou de développer leur(s) activité(s) tout en bénéficiant du statut de salarié. L'entrepreneur-salarié peut ainsi se concentrer sur le cœur de son activité sans se soucier des tâches administratives et comptables, tout en bénéficiant de la protection sociale du statut salarié, de la mutualisation des moyens et du soutien de la coopérative. De plus, les perspectives de partenariats ouverts au sein de la coopérative semblent propices au développement de(s) l'activité(s) de chaque entrepreneur. La dimension innovante de ce dispositif coopératif permet donc d'expérimenter son développement et son extension à des publics variés.

La Coopérative d'Activité et d'Emploi nous semble un type d'entreprise nouvelle dans la mesure où l'enjeu est de proposer un modèle de développement entrepreneurial alternatif qui soit économiquement et socialement viable et durable. Il semble ainsi possible, dans le cadre de cet entrepreneuriat collectif, démocratique et transparent, de développer la dimension sociétale de(s) l'activité(s) économique(s). La sécurisation de l'entrepreneuriat individuel et donc de l'emploi, dans le contexte actuel de promotion dont il fait l'objet, ainsi que le développement de modes de production et de consommation plus sobres et équitables semblent être des enjeux essentiels des Coopératives d'Activités et d'Emploi.

Depuis 1995, date à laquelle la première CAE, Cap Services, a vu le jour à Lyon, berceau coopératif, ce nouveau "dispositif" a connu un réel succès et un développement important. En 2006, le réseau Coopérer pour entreprendre comptait 51 CAE qui, développant leur essaimage sous forme d'établissements secondaires ou de simples permanences, représentaient plus de 95 sites d'accueil. Au cours de cette année, près de 2500 porteurs de projet étaient accompagnés : plus de 1500 en salariat et près de 1000 en

convention d'accompagnement (Statistiques 2006 du réseau Coopérer pour entreprendre). Aujourd'hui, on compte sur le territoire français près de 93 CAE, dont les 2/3 sont régies par le réseau Coopérer pour Entreprendre et le 1/3 restant par le réseau Copéa (Scop : <http://www.scop.coop/> et Coopérer pour Entreprendre : <http://www.cooperer.coop/>). L'existence de ces deux réseaux tient aux divergences qu'ont les CAE quant à leur manière d'accompagner les porteurs de projets et de gérer la coopérative.

Selon Jean-François Draperi, « on mesure la réussite d'une coopérative d'activités à partir du nombre de personnes accueillies, du taux d'installation, ou d'autres indicateurs témoignant à la fois de la qualité et de la quantité des accompagnements, à l'instar des entreprises d'insertion ou des missions locales » (2007). Cependant, Coopaname n'est pas à comparer avec les entreprises d'insertion puisque son projet n'est pas fondamentalement d'accompagner la création d'entreprises individuelles, mais bien de proposer un statut d'entrepreneur-salarié à part entière et de développer un nouveau modèle entrepreneurial, la « mutuelle de travail ».

Selon nous, l'expérimentation et l'innovation sociales serait l'objet même de l'économie sociale et solidaire, dans la mesure où le but poursuivi par ces entreprises est avant tout de chercher à toujours mieux répondre aux besoins des populations. Afin donc de toujours mieux répondre à leurs besoins, les membres de ces entreprises, à la fois producteurs et bénéficiaires, « établissent entre eux des formes de solidarité : mutualisation des risques, mise en commun des produits de l'activité, constitution d'une épargne commune, échanges réciproques, etc. Groupements de personnes, les entreprises de l'économie sociale fonctionnent selon les principes d'*engagement volontaire*, d'*égalité des personnes*, de *solidarité* entre les membres et d'*indépendance économique* ». Cependant, Jean-François Draperi note que, dans ces entreprises, « *l'articulation entre les valeurs et les pratiques [...] est généralement présentée (et vécue) comme complexe et [...] elles doivent en permanence arbitrer pour survivre sans perdre leurs valeurs* » (2007).

Selon cet auteur, « *l'économie sociale, à la fois projet et réalisation d'une entreprise collective provoque un processus de formation par la recherche-action. Elle articule une pensée de l'action et une action pensée, qui entretiennent entre elles une relation originale* » (2007). Chaque entreprise de l'économie sociale articule de manière particulière « pensée de l'action et action pensée », créant ainsi une dynamique plus ou moins prégnante dont le développement et la poursuite du projet d'entreprise est fonction.

Née en 2004, Coopaname s'est développée dans une logique de création d'emplois et de développement local, en proposant un cadre entrepreneurial collectif en Ile-de-France. Elle est

aujourd'hui la première CAE en France, comptant près de 400 activités économiques différentes (Coopaname : <http://www.coopaname.coop/>). Coopaname s'est développée autour de 5 établissements secondaires en Ile-de-France : Paris Est (20^e), Paris Sud (13^e), Nanterre (92), Val de Marne et Plaine Commune (93), et compte une annexe à Lille.

Le développement rapide de Coopaname, que ce soit en termes de taille ou de développement d'un projet d'entreprise choisi, nous pousse à rechercher les mécanismes pouvant expliquer cette position de pionnière. Depuis sa création, la Coopérative d'Activités et d'Emploi a développé des outils coopératifs et de gouvernance qui font son exemplarité en matière d'expérimentations et d'innovations sociales. Comme nous l'avons évoqué dans l'avant-propos de cette note, nous avons pu constater l'intérêt que Coopaname suscite auprès des acteurs de l'économie sociale et solidaire, notamment lors de la conférence de clôture de leur université d'automne.

L'objet de cette note de recherche est donc de montrer **en quoi Coopaname développe un modèle d'entrepreneurial collectif innovant, la « mutuelle de travail ». Pour cela, nous devons mettre au jour les éléments semblant expliquer ce développement, ainsi que le processus par lequel il se réalise.**

Nous montrerons dans une première partie que Coopaname a choisi de se développer en tant qu'« entreprise partagée » en expérimentant les potentialités du cadre CAE. Nous verrons enfin en quoi la dynamique coopérative et la gouvernance démocratique développées de Coopaname expliquent l'entreprise partagée qu'elle est et la « mutuelle de travail » qu'elle tend à devenir.

Coopaname, une entreprise partagée : le développement d'un concept

Coopaname, le choix du développement des potentialités du cadre CAE :

Comme nous l'avons évoqué, le cadre des Coopératives d'Activités et d'Emploi a vu le jour en 1995 à Lyon, à l'initiative d'Elisabeth Bost (fondatrice et gérante jusqu'en 2002 de la première CAE en France, Cap Services) :

« Cette idée était un peu révolutionnaire. Il fallait inventer quelque chose, un nouveau modèle, qui permette de tester la viabilité économique des projets et de créer des emplois en tenant compte du temps nécessaire. Pourquoi faudrait-il, comme dans l'accompagnement classique, qu'un chômeur ait un an pour créer son entreprise, quand on sait qu'il faut trois à cinq ans pour qu'une activité se stabilise ? » (Avisé, 2006)

Dans un contexte économique marqué par un fort taux de chômage, de l'ordre de 10 % et d'une dégradation de l'emploi, Cap Services, a voulu apporter une réponse aux nouveaux créateurs. Il s'agissait de mettre en place une alternative à l'entrepreneuriat individuel et offrir ainsi aux porteurs de projet un cadre juridique, économique, social plus favorable et moins risqué pour tester en grandeur nature la viabilité de leur activité économique.

Le contrat salarié :

La possibilité de développer une activité entrepreneuriale dans un cadre salarial est la première des innovations du cadre des CAE. Plus exactement, il s'agit de la possibilité de bénéficier du cadre juridique protecteur du statut de salarié à durée indéterminée, ce qui différencie notamment les CAE dans entreprises de portage salarial. Ce cadre protecteur constitue donc l'innovation en soi de la CAE, dont la mise en œuvre n'a, de manière pratique, pas posé de problème dans la mesure où « on a le droit, ce qui n'est pas le cas dans tous les pays, de rémunérer quelqu'un que quelques heures par mois. Le seul critère à respecter, c'est que le salaire horaire soit au moins égal au smic ». Il est donc possible de mettre en place un CDI « en commençant par quelques heures de rémunération par mois », permettant de pouvoir réaliser son activité et de bénéficier de la couverture sociale pour laquelle il cotise tout de suite (Elisabeth Bost, 2009). En outre, pour les personnes rmistes, Elisabeth Bost nous explique qu'il a fallu négocier avec l'Assedic pour qu'elles puissent cumuler leur salaire et leur revenu minimum d'insertion, dans le cadre de règles établies (durée déterminée,

plafond,...). En revanche, la question est plus délicate concernant les personnes au chômage, qui ne peuvent cumuler les indemnités chômage et leur salaire dans une logique cherchant à rendre actives des indemnités passives. Cela peut tenter les entrepreneurs de repousser leur salariat afin de bénéficier de toutes leurs indemnités chômage. Coopaname salarie ses entrepreneurs dès que l'activité le permet, sans autre considération.

La liberté économique de l'entrepreneur :

La liberté économique des entrepreneurs est un élément essentiel du dispositif CAE pour développer le cadre collectif. La liberté d'adhésion, principe élémentaire de l'économie sociale, ne peut être pleine qu'à condition d'avoir toute liberté de sortir. Par conséquent, le dispositif CAE admet « que la clientèle et le fond de commerce leur appartiennent d'emblée, c'est-à-dire que ce n'est pas au moment où ils ont envie de partir que ça se fait. [...] C'était hyper important parce que, encore une fois, pour être libre de rester, il faut être libre de partir parce que sinon on fausse un peu les choses » (Elisabeth Bost, 2009).

« L'économie sociale est fondée sur des valeurs et des principes qui reposent sur un socle humaniste dont les idées de solidarité et d'entraide sont les éléments structurants. Les coopératives d'activités et d'emploi incarnent ces vertus, qui permettent aux entrepreneurs salariés de trouver l'accompagnement qu'ils attendent, pour réussir dans leur initiative entrepreneuriale et probablement pour tenter de réussir dans leur vie » (Alain Philippe, Président de la Fondation Macif, Avise, 2006)

Depuis la création de Cap Services, un réel engouement pour cet entreprendre autrement a germé et de nombreuses coopératives ont vu le jour sur le territoire français.

Peu à peu, le cadre CAE a connu des évolutions. Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio ont mis en lumière l'évolution que connaissent les CAE en développant les concepts de CAE de première, deuxième et troisième génération. La CAE de première génération développe le projet de « sécuriser dans un cadre entrepreneurial » les « premiers pas » des porteurs de projets. De nombreuses CAE fonctionnent sur ce modèle, plus proche du modèle couveuse que du modèle d'entreprise partagée que Coopaname développe aujourd'hui dans la mesure où le projet d'entreprise de la CAE n'est pas le même. Le cadre CAE offrant la possibilité aux porteurs de projets de se salarier durablement au sein de la coopérative, la plupart d'entre eux ont logiquement fait le choix de développer leur activité dans ce cadre et de ne pas créer leur entreprise individuelle. La CAE de deuxième génération s'est donc développée dans le but de sécuriser l'entrepreneuriat individuel en construisant une alternative via un projet d'entrepreneuriat collectif. Elle offre ainsi aux entrepreneurs la possibilité de « mutualiser une entreprise partagée », c'est-à-dire de développer un accompagnement mutuel dans la durée afin qu'ils sécurisent leur emploi au sein d'une entreprise qu'ils partagent et construisent ensemble. Au sein de cette entreprise partagée, les entrepreneurs contribuent

donc humainement et financièrement au développement du projet collectif. Le "turn over" y étant plus faible que dans la CAE de première génération, l'entreprise partagée développe un collectif plus important, permettant son autonomisation financière et la poursuite de son projet collectif (2009).

De par sa taille importante, Coopaname a donc développé les outils dont disposent les CAE afin de suivre les aspirations de chacun et ainsi être dans une réelle démarche d'entreprise partagée. Elle développe pour ses entrepreneurs de nombreux outils et mécanismes visant des conditions entrepreneuriales meilleures que s'ils étaient entrepreneurs individuels.

La pluriactivité au service de la coopération :

Le développement d'une telle structure coopérative repose sur l'exercice d'activités diversifiées propres à chaque entrepreneur-salarié. La diversification, stratégie bien connue de l'économie "classique" consistant à s'engager dans des activités ciblant des marchés variés et étant à des stades différents de leur cycle de vie (démarrage, croissance, maturité, déclin), permet de maîtriser les risques et crée les conditions favorable à un développement global, les activités à forte valeur ajoutée compensant celles dont la valeur ajoutée est plus faible. La diversification telle qu'exercée au sein de la coopérative d'emploi n'a pas une finalité économique. Elle est un outil économique au service du social dont l'objectif est de pérenniser l'emploi que chacun s'est créé. En effet, elle n'intègre pas seulement des activités inégalement rentables du fait de leur stade de maturité mais également du fait du type d'activité exercée et de la personne qui l'exerce. On parle plutôt de pluriactivité, dont on peut noter que contrairement à la notion de diversification qui semble une stratégie émerger de l'organisation, cette notion met en avant la rencontre d'activités individuelles. En effet, il s'agit bien de créer une dynamique coopérative : « La diversité des activités des entrepreneurs de Coopaname est un facteur d'enrichissement et de succès pour chacun ; Coopaname est une entreprise collective qui mutualise les efforts et les moyens » (*Des activités individuelles pour une dynamique collective*, Plaquette de présentation de Coopaname).

Les outils de gestion des activités :

Coopaname développe des outils de gestion pour ses entrepreneurs qui leur permettent de jouir d'un cadre entrepreneurial d'excellente qualité. L'accompagnement des entrepreneurs dans le développement de leur activité se fait par le biais de plusieurs vecteurs. Il y a tout d'abord l'accompagnement au sens strict de chaque entrepreneur par un chargé d'accompagnement, un "réfèrent". Une fois par mois, ils se retrouvent pour faire le point sur le développement de l'activité et répondre aux besoins des entrepreneurs. La fréquence peut

donc varier selon que l'activité se porte bien ou qu'un besoin urgent soit ressenti par l'entrepreneur. Il y a ensuite les ateliers de formation que la coopérative dispense à chaque entrepreneur à son arrivée. Il s'agit d'ateliers techniques liés à la gestion de l'activité, indispensables pour les entrepreneurs qui veulent développer leur projet. « Il y a "de l'intention à l'action", "comment gérer son compte", "les frais professionnels", "comment établir une facture", etc. Enfin, il y a plein d'ateliers techniques qu'il faut suivre systématiquement quand on arrive » (Betty Serman, Correctrice et déléguée du personnel au sein de Coopaname, 2009). Il existe également des outils de communication informatiques visant à faciliter la transmission d'informations entre les entrepreneurs et l'équipe de permanents. La facturation est, par exemple, entièrement informatisée, ce qui permet une fluidité de l'information nécessaire à l'activité entrepreneuriale. Les entrepreneurs doivent remplir les factures, les faire valider et se chargent ensuite de les transmettre à leurs clients. Les coopanamiens disposent également d'un intranet qui permet surtout de diffuser l'information coopérative pour l'instant, mais qui vise à terme non seulement une mise en réseau de tous les entrepreneurs afin que chacun puisse échanger facilement et à tout moment autour des difficultés rencontrées et plus encore la possibilité de développer la formation mutuelle. Nous reviendrons sur le développement de cet outil dans la seconde partie.

Les outils de gestion coopérative :

Coopaname dispense à ses entrepreneurs un apprentissage à la coopération. Il est nécessaire que les porteurs de projet qui sollicitent Coopaname comprennent son mode de fonctionnement. Il y a tout d'abord « les mensuelles ». Il s'agit de réunions qui ont lieu tous les mois, comme leur nom l'indique, et qui ont pour objectif de rassembler les entrepreneurs regroupés sur un même établissement géographique et de les informer sur la vie de la coopérative. Comme nous l'évoque Betty Serman, ces mensuelles permettent de recevoir « des informations sur les projets, les évolutions » et de mettre en œuvre « une réflexion commune. Ça se termine toujours par un repas partagé. C'est un moment pour maintenir le lien et de convivialité » (2009). « Le premier avantage, c'est de ne pas être tout seul. On rencontre les autres entrepreneurs régulièrement puisqu'il y a une réunion mensuelle. Très vite, cela crée un réseau dans lequel j'ai des relations plus proches avec deux ou trois personnes ayant le même état d'esprit » (Patrick Reicher, Jardinier élagueur au sein de Coopaname, Avise, 2006). Il y a ensuite les universités de Coopaname qui permettent de rassembler l'ensemble des entrepreneurs qui le souhaitent et de réfléchir à l'évolution de la coopérative sur le long terme. Il existe enfin des commissions de réflexions autour de différentes thématiques, auxquelles les entrepreneurs associés peuvent participer s'ils le souhaitent. Ils développent au sein de ces commissions des réflexions sur les pratiques et les

perspectives de la coopérative et participent ainsi à objectiver la démarche de Coopaname. Ces outils coopératifs apparaissent autant comme source d'intégration des nouveaux arrivants que comme source de convivialité et de solidarité entre les entrepreneurs. Nous verrons dans la seconde partie que le développement de ces outils de formation à la coopération est indispensable pour insuffler une dynamique d'expérimentation sociale.

Ces outils, essentiels au développement de l'activité des coopanamiens et du projet d'entreprise de la coopérative, expriment la volonté de Coopaname de ne pas être dans une démarche « passive », mais bien de créer une nouvelle forme d'entrepreneuriat. Coopaname fait figure de CAE innovante. Dans une seconde sous partie, nous verrons que c'est grâce à des choix et des objectifs réfléchis que Coopaname est devenue celle qu'elle est aujourd'hui.

Des choix et objectifs particuliers pour un projet collectif :

Coopaname a choisi dès sa création en 2004 de développer un projet collectif sur la base de choix et objectifs clairement définis dans le cadre d'une démarche innovante.

Coopérative, Coopaname l'est jusqu'au bout de ses convictions. Pour elle, seule la coopération et le développement de collectifs peuvent permettre de replacer l'économie au service de l'être humain, c'est-à-dire au service de la satisfaction des besoins et désirs légitimes des générations présentes et futures.

En effet, Coopaname développe « une solution solidaire pour lutter contre le chômage et inventer l'entreprise de demain » (Plaquette de présentation de Coopaname). Son objectif est d'innover en matière de cadres collectifs de travail pour répondre à la problématique de l'emploi par une démarche allant à contre courant des pratiques actuelles. Les choix de Coopaname se distinguent, par certains éléments, d'autres CAE. Pour mener à bien son entreprise, la coopérative a fait des choix clairs sur sa mission auprès des entrepreneurs et donc sur le projet d'entreprise qu'elle poursuit.

Tout d'abord, on peut noter que Coopaname n'opère aucune sélection des porteurs de projet à l'entrée dans la coopérative. Peu importe que les personnes soient en difficulté ou non et peu importe l'état de maturation de leur projet, Coopaname accueille tous les porteurs de projet qui le souhaitent. En effet, on peut observer dans un premier temps que, contrairement à la plupart des entreprises dites de « l'insertion par l'activité économique » dans lesquelles on classe souvent les CAE, Coopaname n'opère pas de ciblage sur un public dit "en insertion" et est ouverte à la mixité sociale. Dans un second temps, Coopaname accompagne les entrepreneurs aussi bien à développer leur projet qu'à le réaliser dans la durée dans les

meilleures conditions possibles. Elle ne cible pas son activité sur un accompagnement ante création comme les couveuses d'activités et les CAE s'inscrivant dans le modèle de première génération. Dans cette logique, elle n'accueille pas de Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise. Le CAPE est un contrat visant à rendre actives les indemnités passives des porteurs de projets demandeurs d'emploi. Cependant, il détermine une convention d'accompagnement visant à tester la faisabilité et la viabilité du projet, à l'issue de laquelle l'activité doit être immatriculée si elle s'avère viable. Dans la mesure où il y a donc une obligation de sortie sur ces CAPE, Coopaname ne les accueille pas, ce qui prouve encore une fois une volonté d'entreprendre collectivement. Coopaname ne cible pas non plus son activité sur un accompagnement quasi-uniquement post création d'activité comme certaines CAE qui ont tendance à opérer une sélection sur des projets matures. En cela, Coopaname est innovante par rapport à d'autres CAE dans la mesure où elle ignore ces critères de sélection, qui ont pour effet de rapprocher la CAE soit de l'entreprise d'insertion, de la couveuse d'activités ou encore de l'entreprise de portage salarial.

Ensuite, on peut noter que la viabilité des projets n'est pas jugée sur la base de critères purement économiques et sociaux normatifs (business plan, étude de marché en amont et critères d'objectifs de chiffre d'affaires à remplir en aval). Selon Elisabeth Bost, il faut laisser le temps aux entrepreneurs d'éprouver la viabilité de leur activité à leur rythme et tenant compte de leur choix de vie. Dans un premier temps, Coopaname considère que la démarche entrepreneuriale se développe sur le long terme, surtout lorsque les activités développées sont originales. Les critères de « durée de test » peuvent alors faucher des activités, qui demanderaient simplement un peu plus de temps pour se développer. Dans un second temps, Coopaname n'opère pas de jugement de valeurs sur les choix de vie de ses entrepreneurs. En effet, l'équivalent temps plein n'est pas nécessairement une norme et peut ne pas être un objectif pour certains entrepreneurs. On note, par exemple, qu'il y a plus de 60% d'entrepreneures au sein de Coopaname, comme dans la plupart des CAE. On peut alors considérer qu'un équivalent temps partiel ne serait pas subi mais choisi. Le niveau d'activités des entrepreneurs n'apparaît ainsi pas comme un critère permettant de mesurer la viabilité d'une activité, mais davantage comme un choix de vie.

Enfin, Coopaname a également adopté des règles de contribution financière strictes dans l'objectif de poursuivre son projet collectif. La coopérative n'applique pas de taux dégressif ou de plafond aux activités matures. La « fidélisation des gros chiffres d'affaires » n'apparaît pas comme une problématique pour Coopaname, contrairement à d'autres CAE. En revanche, la constitution de réserves collectives est indispensable à la coopérative pour survivre de manière autonome et développer des innovations sociales pour ses entrepreneurs. De plus, selon Elisabeth Bost, l'application de taux dégressif et de plafond change la relation

des entrepreneurs à la coopérative et ne va donc pas dans le sens du développement du projet collectif (2009).

Certaines CAE, nées sous le signe de la première génération, rencontrent de nombreuses difficultés à migrer vers le modèle d'entreprise partagée dans la mesure où une véritable révolution culturelle interne, aussi bien en termes de volonté que de gouvernance, serait nécessaire.

Coopaname s'est quant à elle inscrite d'emblée sous la forme d'une entreprise partagée et développe aujourd'hui de multiples relations croisées entre ses entrepreneurs. Elle intègre ainsi une dynamique permanente d'expérimentations et d'innovations dans sa mutation vers le modèle de troisième génération, recherchant l'excellence en matière d'entrepreneuriat collectif. Ce modèle de troisième génération, que Coopaname expérimente, développe le projet de « coopérer dans une mutuelle de travail ». Elle est l'expression d'un collectif fort, rassemblant des entrepreneurs pour la poursuite d'un projet commun.

Après avoir mis en lumière les choix et les objectifs de Coopaname, nous tenterons de montrer dans une seconde partie en quoi ils permettent des pratiques innovantes, insufflant une dynamique d'expérimentations sociales et construisant Coopaname comme une « mutuelle de travail ».

De l'entreprise partagée à la « mutuelle de travail » : expression d'une dynamique coopérative développée

Comme nous l'avons évoqué en introduction, les entreprises de l'économie sociale se développent sur la base d'une dynamique coopérative, processus de formation des membres par la recherche-action qui entretient un incessant aller-retour avec les pratiques mises en œuvre afin de répondre ensemble toujours mieux à leurs besoins. La dynamique qu'entretiennent « pensée de l'action et action pensée » au sein du collectif permet de poursuivre le projet d'entreprise qu'elle inspire à la fois. « *Dans l'analyse des développements coopératifs, Henri Desroche porte son attention sur la nécessité de l'existence d'une utopie créatrice* » (Draperi, 2007). L'objet de cette partie est de mettre en lumière l'exemplarité de la dynamique déployée au sein de Coopaname, s'exprimant par les innovations qu'elle a réussi à mettre en place et les expérimentations qu'elles développent.

Dynamique de recherche-action et gouvernance démocratique : l'exemplarité de Coopaname

La dynamique coopérative comme moteur des entreprises de l'économie sociale :

La dynamique coopérative, plus communément entendu sous le terme de "double-qualité", est le premier outil des entreprises de l'économie sociale pour permettre à leurs membres de répondre à leurs besoins et ne pas perdre de vue ce projet d'entreprise. Cette dynamique semble également répondre au plus ultime des besoins humains, la réalisation de soi.

« Des hommes à qui l'on donne la possibilité de s'exprimer, de se désinhiber, de ne pas croire ou persister à croire qu'ils sont faits pour agir tandis que d'autres sont faits pour penser, ces hommes qui veulent penser leur action, la traiter, la raisonner, s'en distancer, la critiquer, l'étendre, la surplomber, la prolonger, la rédiger, la présenter, la transmettre, ont un matériel magnifique [...] Et c'est cela que j'appelle la "recherche permanente" qu'il faut entendre comme la "recherche-action" » (Mesnier et Misotte cite Henri Desroche, 2003).

Selon Pierre-Marie Mesnier et Pierre Missotte, « la recherche-action a un double rapport à la pratique ». Dans l'origine marxiste qu'ils attribuent à cette dynamique, ils notent que selon Karl Marx, « la recherche elle-même est considérée comme une pratique sociale » et que la recherche-action « est fondamentalement et nécessairement une pratique collective ». Selon

ces auteurs, « il existe un rapport étroit entre la production de connaissances et la capacité d'un groupe, d'une classe sociale, d'un ensemble professionnel, de se produire comme collectif, c'est-à-dire de se poser à la fois comme sujet mais aussi comme réalité sociale à reconnaître ». Karl Marx s'est ainsi attaché à montrer « que la production de connaissances est inséparable d'un projet d'émancipation » (Mesnier et Misotte, 2003). Autrement dit, la capacité d'un groupe à se développer en tant que collectif serait étroitement liée à sa capacité à déployer une gouvernance démocratique, c'est-à-dire à développer un processus par lequel les membres se saisissent de l'entreprise visant à répondre à leurs besoins, en objectivant les problématiques qu'ils rencontrent et en développant des pratiques innovantes sur lesquelles ils communiquent.

« Jean-François Draperi a créé Acte I. C'est une association qui réunit acteurs et chercheurs. [...] Il y a pleins de supports de communication dans lesquels Stéphane ou Joseph peuvent écrire. [...] Longtemps, on a un petit peu souffert de ça. Moi, je suis plutôt dans l'action et l'écriture, c'est difficile. Si on n'écrit pas, si on ne fait pas un peu de recherche et si on n'a pas de lien avec les Universités, on perd quelque chose. Stéphane a rempli ce rôle là et c'est depuis quand même qu'on avance sur pas mal de choses » (Elisabeth Bost, 2009).

Dans le contexte de concurrence généralisée, les entreprises de l'économie sociale luttent souvent pour poursuivre le projet d'entreprise. Les pratiques déployées sont sans cesse renouvelées, d'une part pour répondre au mieux au besoin, mais d'autre part pour survivre. Les entreprises de l'économie sociale ne sont pas des entreprises comme les autres, mais comme les autres, ce sont des entreprises. Leurs pratiques peuvent alors parfois dévoiler un arbitrage réalisé au détriment de la poursuite du projet d'entreprise. Les CAE semblent au cœur de cette tension dans la mesure où leur comparaison la met clairement en évidence.

Mutations économiques et sociologiques : recherche de nouvelles formes de travail et demande d'empowerment des populations

Le projet d'entreprise de Coopaname est clairement de proposer et de développer un modèle entrepreneurial collectif. Il semblerait que cet entreprendre autrement constitue à la fois une manière de répondre aux mutations sociologiques de nos sociétés, à la demande de la population et à la nécessité de développer de nouveaux cadres collectifs pour maintenir et sécuriser les emplois de nos économies.

Le néo-libéralisme, dont les pratiques, nées de principes concurrentiels normatifs, ont fait disparaître les emplois de nos sociétés, propose de répondre à cette problématique en insufflant l'idée selon laquelle chacun doit se préoccuper seul de créer son propre emploi par lui-même s'il n'en a pas. La volonté de se saisir sa vie et de maîtriser son parcours professionnel semble une mutation sociologique tout à fait légitime et désirable. Cependant,

cette "libéralisation" de l'emploi nous semble courir à sa propre perte. La protection sociale, fille de la mutualité, ne peut être assurée individuellement de manière satisfaisante. Le cas de la France, qui fait figure d'exemple sur ce point par rapport à d'autres pays, montre combien le rôle de la mutualité peut l'expliquer. L'entrepreneuriat individuel et la mise en concurrence de la population accroissent davantage les inégalités qu'ils ne développent le bien-être collectif. Nous pouvons donc légitimement douter de la sincérité de ces logiques dans la mesure où l'économie, au sens des économistes politiques classiques, ne remplit pas son rôle, à savoir permettre le meilleur bien-être possible des populations.

Selon Elisabeth Bost, Coopaname développe « une nouvelle culture d'entreprise qui apparaît comme allant à contre courant de tout ce qui existe aujourd'hui et de tout ce qu'on entend par rapport à l'entreprise, mais pas à contre courant de ce que souhaitent les gens. [...] Petit à petit, on vient au fait de considérer que le projet économique que l'on a, doit rejoindre le projet de vie » (2009). Aujourd'hui, de plus en plus de personnes souhaitent développer leur projet professionnel en accord avec leur mode de vie et refuse la dichotomie classique entre vie professionnelle et vie personnelle. Ce fait de société peut être considéré comme une forme d'empowerment des populations face aux conséquences de l'individualisme économique et au discours ambiant sur l'emploi et la création d'activités. La notion d'empowerment peut être définie comme un processus d'accroissement des capacités des individus ou des groupes à réaliser des choix et à transformer ces choix en action désirées et en résultats (Jérôme Blanc, 2009). Face au délitement des cadres collectifs institutionnels (de travail), de nouvelles solidarités interindividuelles sont ressenties comme nécessaires et se développent pour transformer des actions désirées en résultats. Coopaname semble à la fois un facteur d'empowerment et résultat d'un empowerment. Selon nous, c'est justement parce qu'elle permet aux coopanamiens d'augmenter leurs "capabilités" (au sens d'Amartya Sen) que Coopaname se développe en tant que mutuelle de travail. « L'expérience Coopaname tient du contrat social. Elle correspond au choix de centaines de professionnels de renoncer à l'indépendance de l'entrepreneuriat individuel, pour « faire société » et se procurer les solidarités, les régulations, les protections, que l'économie néolibérale leur refuse » (Dossier de presse de la Conférence de clôture de l'Université d'automne, 2009).

Le développement de nouveaux cadres collectifs constitue donc à la fois une demande, une nécessité, une opportunité et un projet de société.

Une dynamique particulière liée à la « culture » Coopaname :

L'économie sociale a pour objectif de remettre l'être humain au centre de l'économie. Comme nous l'avons évoqué, la transcription de ce principe dans les pratiques des entreprises

de l'économie sociale peut parfois souffrir d'un défaut de cohérence. Les pratiques de Coopaname semblent au contraire complètement en cohérence avec ses principes et ses choix. La transparence et l'ouverture de l'entreprise sont autant de pratiques concrètes qui stimulent le processus de recherche-action et la gouvernance démocratique du collectif. La personne est réellement et concrètement mise au premier plan par rapport à l'économique. « Notre philosophie : un projet professionnel est aussi un projet de vie ; nous vous offrons de le réaliser à votre rythme, selon vos besoins, en respectant vos choix ; Notre conviction : vous avez certainement autant à recevoir de nous qu'à apporter aux autres entrepreneurs de Coopaname » (*Une autre manière de concevoir le travail*, Plaquette de présentation) Pour Elisabeth Bost, « toute personne qui rentre dans la coopérative est un entrepreneur en puissance, quelque soit le stade où il en est ». Selon elle, à partir du moment où on considère les porteurs de projet comme tel et que l'on est convaincu « que ces personnes ont des choses à faire, qu'elles vont pouvoir participer au projet », les personnes le ressentent et s'engagent volontairement et concrètement. « Le fait qu'il y ait des rencontres, des lieux de réflexions, les entrepreneurs sont complètement preneurs. La réflexion engagée sur la « mutuelle de travail » « est quelque chose qui est venue assez naturellement à la suite d'autres réflexions. Le fait que tout le monde participe, ça fait partie de notre projet d'entreprise. On met au courant tout de suite. Il n'y a pas besoin de faire ses preuves pour rentrer dans telle ou telle case. C'est ouvert et transparent à tout le monde » (2009).

La culture d'entreprise développée au sein de Coopaname inspire la confiance des entrepreneurs en la coopérative et en eux-mêmes. Cette confiance semble un élément psychologique indispensable pour que chaque entrepreneur déploie ses capacités et ses compétences au service de son activité, en mettant par exemple en place des systèmes d'échanges innovants, mais également au service du projet d'entreprise du collectif auquel il appartient. Sur ce point, Elisabeth Bost nous confie « qu'il y a des tas d'idées qui germent dans une coopérative d'activités. Les gens qui cherchent non seulement à développer leur activité, mais en même temps à rendre leur produit ou service accessible. [...] Nos modes de fonctionnement suscitent des raisonnements et des comportements de ce type. [...] L'état d'esprit dans lequel on fonctionne et la façon dont on considère les gens conditionnent complètement ce qui va se faire, ce qu'ils vont proposer » (2009).

La culture d'entreprise de Coopaname suscite un engagement volontaire de ses membres qui entretiennent entre eux une réelle solidarité. La mixité, des activités aussi bien que des personnes, semble un moteur essentiel du développement de la CAE. « Si on veut que tout le monde s'en sorte, il faut créer une dynamique où il n'y a pas justement de distinction. [...] Il y a un souci de formation coopérative et d'apprentissage à la coopération qui est constant [...] Il y a des ateliers de réflexions sur tel ou tel sujet et tout le temps, ça traverse » (Elisabeth

Bost, 2009). Cette solidarité s'exprime également par la convivialité que les cooanamiens développent. « Dans Coopaname a été instauré ce qu'on a appelé le Jenner's café. Parmi les différents établissements, le plus central est rue Jenner et à l'époque, c'était aussi le plus grand. Tous les jeudis midi, vient qui veut avec ce qu'il veut à manger et à boire. Enfin, c'est l'« auberge espagnole » et il n'y a aucun thème. C'est vraiment un moment de partage, pour exprimer sa souffrance, si il y a une souffrance ou sa joie, si il y a une joie » (Betty Serman, 2009).

Après avoir mis en lumière quelques éléments concrets des pratiques de Coopaname faisant son exemplarité et insufflant cette dynamique de recherche-action et de gouvernance démocratique développées, nous allons voir quelles sont les innovations qu'elle tend à développer.

Les expérimentations en cours vers la « mutuelle de travail » :

Comme nous l'avons montré, Coopaname se distingue des entreprises d'insertion sociale par l'activité économique. Son projet d'entreprise est fondé sur la solidarité de ses membres afin de pérenniser et développer la coopérative de manière autonome et de rendre viable ensemble leur emploi individuel. La tension à laquelle elle doit faire face entre développement économique et gestion des risques n'est pas comparable avec les structures privilégiant le côté « coopérative d'activités », davantage soutenues financièrement pour leur mission d'insertion sociale par l'activité économique et d'accompagnement de porteurs de projet.

« En se co-salarient (en CDI) au sein d'une même entreprise qu'ils construisent et gèrent ensemble démocratiquement, les cooanamiens choisissent de faire société afin de protéger mutuellement leurs vies professionnelles. Ils peuvent ainsi se doter collectivement de ce à quoi ils n'auraient pas accès si ils étaient micro ou auto-entrepreneurs : droit du travail, protection sociale, formation continue, outils financiers, mécanismes de solidarités, opportunités d'affaires » (Dossier de presse de la conférence de clôture de l'Université d'automne, 2009).

L'entreprise partagée : concurrence versus coopération

Compte-tenu de la taille de la coopérative et du nombre important d'entrepreneurs, on pourrait supposer que des mécanismes de concurrence s'instaurent entre des entrepreneurs travaillant sur les mêmes secteurs d'activités. Or, chaque entrepreneur développant des compétences particulières, qui lui sont propres, les activités de chacun apparaissent alors

davantage complémentaires que concurrentes. Stéphane Veyer nous évoque la théorie des jeux et le fameux dilemme du prisonnier (2009). Chacun a plus à gagner (ou moins à perdre) en coopérant, qu'en adoptant un comportement individualiste. Au-delà de ce premier intérêt pour l'entrepreneur, soulevé par la théorie des jeux, la coopération permet de développer les moyens de gagner davantage, et non seulement de ne pas risquer de perdre. Comme nous l'évoque Betty Serman sur les « métiers de l'écriture », on pourrait « penser qu'on fait tous la même chose : on est quatre ou cinq correcteurs, il y a plusieurs biographes, plusieurs rédacteurs, mais finalement, chacun a quand même son originalité. On a appris à connaître les qualifications de chacun, pour pouvoir se mettre sur des coups les uns les autres. Ça se fait, quand on peut » (2009). Cette expérience de coopération montre à quel point la concurrence n'est pas nécessairement la règle, même lorsque l'entreprise coopérative devient d'une taille importante. Le défi d'échelle auquel doivent faire face les entreprises de l'économie sociale n'apparaît alors justement plus comme insurmontable, dès lors qu'on met en place des outils permettant de maintenir la proximité des membres et donc leur coopération. Elisabeth Bost nous fait part de sa réflexion sur le sujet : « Quand j'étais à Cap Services, je me disais qu'il ne pouvait pas y avoir plus de cinquante entrepreneurs parce qu'au-delà, je ne connaissais plus les personnes et que tout est basé sur la relation. [...] Coopaname, ils sont plus de 350 (plus du tout cinquante), sauf que chaque personne entretient cette relation de proximité » (2009).

Coopaname a fait le choix de ne pas détacher juridiquement ses établissements afin de poursuivre la dynamique coopérative, le développement de la « mutuelle de travail » nécessitant une taille encore plus importante que celle d'aujourd'hui. Selon Joseph Sangiorgio, il faudrait atteindre au moins 1000 entrepreneurs pour que les potentialités de la mutuelle puissent se déployer (2010). Pour cela, Coopaname développe une coopération avec Vecteur Activités, notamment, afin de développer ensemble cette mutuelle de travail. Ce choix implique des problématiques de distance géographique des membres de chacune des CAE. Elles étudient donc en ce moment les solutions qui pourraient être développées dans l'objectif de pallier ce défaut de proximité géographique.

Les expérimentations en cours et les perspectives : la « mutuelle de travail »

Comme l'évoquent Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio (2009), l'assise financière de la CAE de troisième génération, aussi bien du point de vue du poids économique qu'elle représente que de l'accumulation de réserves collectives qu'elle génère, lui permet de jouer le rôle de « partenaire industriel » auprès de ses entrepreneurs.

La mise à disposition de locaux :

La mutualisation matérielle semble un moyen de répondre à différents besoins des entrepreneurs. Il apparaît tout d'abord que certains coopanamiens ressentent le besoin de travailler hors de leur domicile, mais n'ont pas forcément les moyens de louer un bureau à l'extérieur. L'aménagement de locaux à leur disposition semble plus ou moins indispensable selon les activités. Les activités nécessitant l'accueil de clients sont par exemple particulièrement concernées. Des expérimentations sur ce type d'activités sont d'ailleurs en cours à Coopaname. D'autres types d'activités bénéficieraient elles aussi d'une mutualisation matérielle. Tout d'abord, dans la mesure où le matériel est mis à disposition par Coopaname, les entrepreneurs pourraient bénéficier d'un matériel plus performant ou d'outils qu'ils n'auraient pas pu s'offrir seul. Cela permettrait également de répondre, dans une certaine mesure, à la problématique du remboursement de certains frais professionnels des entrepreneurs, dans la mesure où leur matériel leur appartient et n'appartient pas à la coopérative. Dans un second temps, la mise à disposition de locaux semble favoriser le développement de collectifs, dans la mesure où la réunion physique d'entrepreneurs permet une formation mutuelle continue entre eux.

Le développement de la formation mutuelle :

La formation mutuelle des entrepreneurs est quelque chose d'établi dans le cadre de l'entreprise partagée qu'est Coopaname. Chaque coopanamiens peut ainsi dispenser une formation auprès des autres membres. Cependant, comme l'évoque Elisabeth Bost, cette formation mutuelle s'exerce lors d'ateliers et de réunions de manière plus ou moins formelle. Des expérimentations sont donc en cours afin de développer cette formation mutuelle. En premier lieu, Coopaname est en train de mettre en place un outil permettant d'identifier l'ensemble des compétences au sein de la coopérative et de relever les besoins des entrepreneurs en matière de formation. Cet outil, appelé « arbre de compétences » et accessible à chacun des entrepreneurs, vise à croiser les informations recueillies afin de mettre en place des modules de formation en conséquence. Les près de 400 entrepreneurs de Coopaname représentent au minimum 400 compétences qui peuvent être mutualisées. Des outils de ce type sont donc « absolument indispensable quand on atteint une certaine taille » si l'on veut déployer les potentialités de la formation interne. En second lieu, des expérimentations et négociations de partenariats avec les organismes de formation sont en cours sur la possibilité pour des entrepreneurs de faire entrer ces activités de formation dans le cadre de leur activité économique : « On aimerait trouver un organisme collecteur qui innove avec nous sur des formations qu'on organiserait en interne, pour que les gens qui forment soient rémunérées, au même titre qu'une boîte de formation à l'extérieur » (Elisabeth Bost, 2009).

Le développement d'activités et l'animation de collectifs :

Dans la CAE, le développement des activités des entrepreneurs peut poser problème. Il arrive un moment où l'entrepreneur n'est plus en mesure de continuer à développer seul son activité. Ce besoin humain peut pousser les entrepreneurs à sortir ou alors freine le développement de leur activité. Une réflexion est donc en cours au sein de la coopérative pour répondre à cette problématique, dans la mesure où les coopanamiens dans cette situation ne souhaitent pas être contraints de sortir. Les premières réponses de Coopaname sont évidemment des réponses prudentes. Si le besoin est temporaire, aucun problème ne se pose à l'embauche d'un salarié sur un contrat à durée déterminée par la coopérative. De la même manière, il est possible de trouver les compétences en interne et sous-traiter une partie de l'activité à un autre coopanamien. En revanche, si le besoin s'avère constant, une première réponse est d'associer la personne à l'activité et à la démarche coopérative. Il semblerait cependant qu'il soit difficile de mettre en place une réelle coopération sur ces bases et d'éviter toute forme de subordination. Le développement de collectifs pourrait ainsi permettre de répondre au besoin humain des entrepreneurs par une mutualisation, plus ou moins temporaire, de leurs activités. Il existe en effet un important vivier de compétences au sein de Coopaname auquel il faut donner les moyens de déployer toutes ses potentialités. Le développement de collectifs est une opportunité à saisir pour développer la plus-value économique et sociale, individuelle et collective de la coopérative. La Structure a pour mission d'animer ces collectifs afin qu'ils produisent leurs effets auprès tout les coopanamiens. Fonctionnant sur la base d'échanges réciproques, chacun apporte ces compétences et bénéficie de celles des autres afin de développer ensemble leur activité économique. Sur ce point, Coopaname expérimente et développe de nouvelles choses. Certains coopanamiens expérimentent le collectif en mettant en place une collaboration sur des activités complémentaires permettant de proposer sur le marché une offre complète (par exemple, "Kit à se marier" propose l'organisation de mariage et laisse le choix au client des différentes composantes du "Kit" et donc des entrepreneurs sollicités). Compte-tenu des compétences au sein de Coopaname, d'autres collaborations de ce type permettraient d'offrir un service complet et de développer ensemble de nouveaux marchés (les métiers de l'écriture pourraient, par exemple, développer une offre de réalisation et d'édition d'ouvrages). Un poste a donc été créé pour permettre l'animation de collectifs et développer cette démarche auprès des entrepreneurs. La première alternative à la sortie des entrepreneurs pour développer leur activité est donc de puiser dans le vivier de compétences de Coopaname et non de recourir à l'embauche de salariés en CDI par la coopérative. Dans l'avenir, on peut supposer que le développement d'activités collectives pose de nouveau cette question de l'embauche de salariés. Il sera donc nécessaire de savoir si l'on développerait la logique de

mutualisation par la taille de la CAE ou bien par la création de "sous-coopératives", dans la mesure où l'activité collective serait prépondérante et absorberait la majeure partie de l'activité de chacun des entrepreneurs qui y participent.

Les outils financiers et la prévention des risques:

L'assise financière de Coopaname permet logiquement de développer des outils financiers pour jouer ce rôle de « partenaire industriel ». « On envisage un fond de gestion et de roulement collectif avec caisse de solidarité, d'entraide et d'aide aux projets » (Betty Serman). Des réflexions et recherches de partenariats sont donc en cours afin d'envisager mettre en place un système de « banque mutuelle ». Coopaname souhaiterait notamment mettre en place son propre fond d'investissement, par lequel les entrepreneurs pourraient réunir une part de leur résultat dans le but de l'investir pour participer au développement de leurs projets. L'avance salariale est notamment une des innovations permises par une mutualisation de la trésorerie. Elle permet de continuer à salarier un entrepreneur qui aurait à faire face à des créances impayées et/ou douteuses. L'accumulation de réserves collectives permet d'envisager une prévention et une sécurisation mutuelle des risques liés à l'exercice de l'activité économique (au même titre qu'un salarié classique), notamment par des mécanismes de couverture mutuelle des pertes d'exploitation. « Aujourd'hui, les entrepreneurs sont quand même dans une situation où s'ils tombent malades ou ont un accident, l'affaire s'arrête. Il y a un risque. [...] On souhaiterait qu'une partie de la richesse que l'on produit donne lieu à un fonctionnement mutuel plus performant, c'est-à-dire que tout le monde ait accès à la mutuelle parce ce n'est pas forcément le cas et puis, également en termes de prévention, c'est-à-dire "perte d'exploitation". [...] Il faut alors que l'on trouve des solutions avec nos partenaires mutualistes ». Le poids de Coopaname semble un atout majeur dans le développement de partenariats. Sa performance économique et sociale n'est plus à prouver. « Le chiffre d'affaires qui a été annoncé pour 2009 est de 3,2 millions d'euros ». La performance économique de Coopaname permet à ses entrepreneurs, contrairement aux nouvelles formes de micro-entrepreneuriat, de bénéficier d'une couverture sociale protectrice. Coopaname verse par an « plus d'un million d'euros de cotisations sociales » (Elisabeth Bost, 2009).

La représentation du personnel :

Coopaname a récemment mis en place une représentation du personnel qu'elle expérimente. Dans la mesure où l'entrepreneur-salarié est son propre employeur, on peut se poser la question de l'enjeu de cette représentation du personnel. Dans les règles pourtant, la subordination s'opérant par le contrat salarié en place entre la coopérative et l'entrepreneur,

on pourrait encore supposer que son enjeu principal rejoint finalement celui des entreprises classique. En réalité, les choses apparaissent plus complexes et les enjeux autres et multiples. Betty Serman, déléguée du personnel, nous expose la manière dont elle se saisit de cette expérimentation et le paradoxe qu'elle suscite : « C'est un comité d'entreprise et un syndicat en même temps, mais comme on est à la fois son propre employeur et son propre salarié, on va peut-être se faire des procès aux Prud'hommes à soi-même ! Bon, ça c'est la blague du jour, mais la question est de savoir comment faire fonctionner cette représentation du personnel ». Sous l'angle syndical, il s'agit de réintroduire du droit du travail et de la protection sociale dans l'activité entrepreneuriale « parce qu'en termes de protection, pour un entrepreneur individuel, il n'y a pas de syndicat qui vienne voir si son activité nuit à sa santé, etc. [...] Il s'agit de réintroduire de la protection, de l'hygiène, de la sécurité » (Elisabeth Bost, 2009). Cet enjeu apparaît comme prépondérant dans cette dynamique. Cependant, dans la mesure où l'équipe permanente est, quant à elle dans une situation de subordination vis-à-vis de la coopérative, la représentation du personnel a également pour enjeu la médiation entre l'équipe permanente et les entrepreneurs. Les revendications des permanents doivent être entendues au même titre que celles des entrepreneurs, toutes proportions gardées.

« À terme, la CAE de troisième génération ne présente plus le visage d'un cadre où cohabitent des projets individuels, mais bien celui d'un « bouillon de culture » dans lequel se font et se défont des dizaines de petites PME internes, souples et opportunistes, comme autant de lieux où l'on se salarie, où l'on s'accompagne et où l'on se forme les uns les autres » (Veyer et Sangiorgio, 2009)

CONCLUSION

En quinze ans, de nombreuses Coopératives d'Activités et d'Emploi se sont développées et ont connu une évolution fondamentale passant du statut de dispositif à celui d'entreprise.

Ces coopératives, créées à l'origine pour répondre à un besoin d'accompagnement des « chômeurs créateurs », sont pour certaines peu à peu devenues des entreprises partagées. Offrant une alternative aux personnes désireuses d'entreprendre autrement en leur proposant un cadre collectif, de nombreux outils afin de pérenniser et de développer leur activité dans les meilleures conditions, ces coopératives se sont ainsi inscrites dans un processus d'entrepreneuriat collectif.

Coopaname est sans conteste la CAE qui développe et expérimente le plus loin cette forme d'entrepreneuriat collectif en France. Elle s'insère dans une démarche de développement économique et social local visant à créer des emplois durables sur son territoire. Il s'agit d'un projet économique au seul service des choix professionnels et de vie des entrepreneurs sur la base d'outils économiques et sociaux coopératifs. Pour le mener à bien, Coopaname développe et expérimente donc de nombreux outils coopératifs permettant aux entrepreneurs de développer leur activité dans un cadre sécurisé, mais également de se saisir réellement de leur entreprise et du projet qu'ils souhaitent la voir poursuivre.

Les pratiques de Coopaname suscitent un engagement important de ses entrepreneurs, ce qui permet de développer une dynamique de réflexion coopérative et d'expérimenter de nouvelles façons d'entreprendre ensemble. Ce processus de réflexions et d'expérimentations, ou processus de recherche-action, qui apparaît particulièrement dynamique et opérant au sein de la coopérative, explique la mutation de l'entreprise partagée vers la « mutuelle de travail ».

Les expérimentations et potentielles innovations sont nombreuses. La « mutuelle de travail » permet de sécuriser les emplois que se sont créés les entrepreneurs de manière durable et efficace, notamment en prévenant les risques liés à l'activité économique (mutualisation de trésorerie, représentation du personnel, couverture de perte d'exploitation, « banque mutuelle », etc). Pour pouvoir développer son projet, Coopaname doit nouer des partenariats, notamment avec d'autres organisations et entreprises de l'économie sociale et solidaire (mutuelles, banques coopératives, syndicats, organismes de formation, etc).

La « mutuelle de travail » ne ressemble alors plus du tout au cadre originel des CAE. Elle évoque en effet davantage les utopies fouriéristes et le Familistère de Guise que les couveuses d'activités visant à développer la création d'entreprises individuelles. Le développement de la logique mutualiste semble permettre d'envisager des mécanismes de solidarité et de coopération allant au-delà du seul projet de sécurisation de l'emploi. Ce projet

de société de Coopaname, dont les prémisses sont d'ores et déjà perceptibles, se développerait vers un « mieux vivre ensemble » par la mise en œuvre de logiques coopératives pour le logement, la consommation, l'échange de services, etc.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- J-F. DRAPERI, 2007, *Comprendre l'économie sociale : fondements et enjeux*, Paris : Dunod.
- P-M. MESNIER et P. MISSOTTE, 2003, *La recherche-action. Une autre manière de chercher, se former, transformer*, L'Harmattan.

Reuves :

- J. SANGIORGIO et S. VEYER, 2009, « *Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale* », Revue internationale de projectique, 2009/1 – n°1, De Boeck Université.
- J. SANGIORGIO et S. VEYER, 2006, « *L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : Le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi* », Revue de l'Entrepreneuriat, n°2, pp 89 – 102.
- *Coopérative d'Activités et d'Emploi. L'entreprise partagée*, Collection « Choisir d'entreprendre autrement », Avise, 2006.

Documents de Coopaname :

- N. DELVOLVE et S. VEYER, 2009, « *De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale* », Document de Coopaname.
- S. VEYER, *Coopaname, une solution solidaire pour lutter contre le chômage et inventer l'entreprise de demain*, Dossier de presse de la Conférence de clôture de l'Université d'automne de Coopaname, 2009.
- Plaquette de présentation de Coopaname

Support de cours :

- J. BLANC, *Economie Sociale et Solidaire*, cours MESS, 2009.

Entretiens et observation :

- Conférence de clôture de l'Université d'automne de Coopaname, 17 novembre 2009.
- Entretien avec Betty Serman, correctrice et déléguée du personnel au sein de Coopaname, novembre 2009.
- Entretien avec Elisabeth Bost, fondatrice et gérante de Cap Services de 1995 à 2002 et collaboratrice de Coopaname, décembre 2009.
- Entretien avec Joseph Sangiorgio, directeur financier de Coopaname et co-gérant de Vecteur Activités, janvier 2010.

Sites internet :

- Avise : <http://www.avise.org>
- Coopaname : <http://www.coopaname.coop>
- Coopérer pour Entreprendre : <http://www.cooperer.coop>
- SCOP : <http://www.scop.coop>