

L'exercice démocratique en entreprise coopérative.
Du sociétariat au néosociétariat, la coopérative d'entrepreneurs
salariés ou l'émergence d'un modèle inédit de gouvernance.
Un certain esprit du capitalisme.

CNAM-CESTES

Diplôme de dirigeant d'entreprise coopérative (option CAE)

Troisième promotion 2007-2009

Olivier Jouan

Soutenance le 15 janvier 2010

A Sandrine Kott, Nicole Allieu-Mary et Jean-Yves Mollier.

“Les Danaens avaient occupé les issues des portes, il ne nous restait plus aucun espoir de rien pouvoir. Je cédai et, prenant mon père sur mes épaules, je gagnai les montagnes. [...] Exilé, je mets le cap sur le grand large avec mes compagnons, mon fils, les Pénates et les Grands Dieux.”

Virgile, Énéide, livres II et III

Remerciements,

Nous avons pu mener cet objet de recherche à son terme grâce à l'intervention et au soutien de nombreuses personnes qui, à divers titres, nous ont offert de leur temps, de leurs savoirs, de leur expérience, de leur attention quand ce n'était pas également de leur amitié, de leur affection, concours non moins nécessaires à la réalisation d'un travail au long cours. Qu'ils trouvent tous ici nos remerciements par ordre d'apparition comme l'on dirait au cinéma.

Nos remerciements vont tout d'abord à Elizabeth Bost qui, en 2006, tandis qu'elle était déléguée générale de Coopérer Pour Entreprendre nous a un peu forcé la main à suivre la formation. Nous le disons d'autant plus amicalement que nous n'avons pas regretté d'y être poussé tant il est vrai que nous ne nous y serions pas inscrit de notre seule volonté, inquiet que nous étions à créer une nouvelle CAE sur l'Ile de France tout en suivant dans le même temps une formation longue et exigeante.

Nos remerciements s'adressent ensuite à Laurent Prieur, gérant de la CAE Elan Créateur, et fervent défenseur de la dite formation. Nous ne louerons jamais trop son endurance et son talent à rechercher, négocier les financements dans le cadre d'un accord politique avec un OPCA, dont nous avons été plusieurs à bénéficier.

Nous remercions la tête de réseau Coopérer Pour Entreprendre, sa présidente, le conseil d'administration et tous les membres qui la composent. Ils ont été des acteurs essentiels à l'ouverture de ce diplôme. Ce travail n'aurait pu exister sans l'équipe du CNAM-CESTES et ses enseignants qui nous ont accompagné dans la maturation de notre objet de recherche. Il en est de même pour le centre de documentation du CESTES qui nous aura accueilli chaleureusement pour certaines de nos lectures. Nous avons pu bénéficier de l'apport essentiel des mémoires déposés par les précédentes promotions. Nous rendons hommages à leurs auteurs.

Sans l'aide méthodologique d'Anthony Mathé, sémiologue enseignant à la Sorbonne et consultant, nous n'aurions pu mener à bien et dans des délais raisonnables le travail difficile d'articulation des textes. Sa méconnaissance du sujet traité nous a permis de bénéficier de sa prise de distance essentielle. Son implication au long cours aura été tout particulièrement précieuse et formatrice.

Remercions également Martine Spiesser et Jean-Benoît Dumonteix psychanalystes qui nous ont appuyé dans notre volonté à convoquer la psychanalyse pour apporter un éclairage sur les causes profondes de la coopération et sur les enjeux inconscients qui traversent les organisations en général et les CAE en particulier.

Nous sommes attaché à remercier également l'ensemble de l'équipe de la CAE que nous animons, ses sociétaires qui, lorsque nous doutions, n'ont eux jamais douté que nous pourrions finir ce travail.

Nous remercions également Jean-Pierre Quazza, rédacteur en chef des *Actualités en Analyse Transactionnelle*, consultant en organisation, pour ses apports réflexifs, son travail de relecture et nos échanges sur le fonctionnement des institutions. Nous remercions Eric Crouzet, docteur en Géographie, consultant, expert des fonds européens, pour ses lectures et corrections nous ayant permis de clarifier certaines notions abordées.

Nos pensées chaleureuses vont aussi aux dirigeants, aux membres des équipes d'appui associés ou non, aux entrepreneurs associés ou non des Coopératives d'Activités et d'Emploi. Par leurs contributions à l'enquête, aux entretiens nombreux qu'ils nous ont accordé ils nous ont permis d'ausculter la richesse de leur métier et de nous apporter leur regard sur le sociétariat en CAE. Qu'ils soient remerciés ici pour leur disponibilité et leur courage. Leur courage, car nous le reconnaissons, le sujet que nous abordons questionne le rapport intime que chacun entretient avec la coopération, le pouvoir, la responsabilité et l'argent. Ce sont eux qui travaillent aujourd'hui à la construction d'un avenir riche de surprises et de découvertes pour un modèle économique et humain original. Ils tiennent entre leurs mains l'aspiration à inventer une forme de « faire société ».

PLAN

Introduction.	8
----------------------	---

Partie I Entrepreneuriat collectif, une réinvention de l'entreprise et de l'entreprendre.

I. Le sociétariat et le cadre coopératif. Origines et état actuel.	15
1- Présentation générale du cadre coopératif (Définition, cadre légal, chiffres.)	15
2- Enjeux économiques et managériaux du cadre coopératif.	24
3- Enjeux humains et démocratiques des SCOP	28

II- Le style managérial en entreprise coopérative et sa déclinaison en CAE.

1- Loi symbolique dans l'entreprise, pouvoirs et contre-pouvoirs.	34
2- Salariés de la CAE et entrepreneurs, salariés, statuts et encadrement distincts.	43
3- Les nouvelles formes de pouvoir.	50
3.1- L'esprit du capitalisme face à l'esprit coopératif	50
3.2- L'apport de la psychanalyse pour la compréhension de l'organisation des CAE.	54

III- Les modalités du contrôle politique ou la double qualité.

1- De la participation à la possession de l'entreprise.	63
2- Le cas du sociétariat restreint dans les SCOP et la double qualité.	67
3- Les nouvelles formes de pouvoirs et les contre-pouvoirs dans les SCOP.	67
3.1- Gouvernance et contre-pouvoirs.	67
3.2- La question de la permanence des dirigeants fondateurs.	68
3.3- Stratégie de contournement du sociétariat et maintien du contrôle politique.	74

Partie II – CAE, un modèle particulier de coopérative.

I- Une entreprise partagée.	76
1- Présentation de l'enquête sur l'accession au sociétariat.	76
2- Le constat d'un malaise.	80
3- Bilan et perspective d'un outil de travail en commun.	83

II- Une amplification de la coopération.....	88
1- Lien de subordination et liberté d'entreprendre.....	88
2- L'entrepreneuriat-salarié, vers la construction d'un néosalariat.....	93
3- Accéder au sociétariat.....	100
 III- Sociétariat en CAE et formation d'une culture d'entreprise.	104
1- retour sur la culture d'entreprise.....	104
2- Le retour du symbolique.....	110
3- Le risques de la banalisation identitaire.....	113
 Partie III –Vers un néosociétariat.	118
I- Place et rôle de l'entrepreneur dans le « Participer et posséder. ».....	119
1- Photographie du sociétariat.....	119
2- Conditions d'accès au sociétariat.....	122
2- Ressorts des motivations des candidats au sociétariat.....	127
 II- La gérance en CAE, la notion de patronat questionnée.	129
1- Animer la participation des associés.....	131
2- Le gérant fondateur, légitimité et perspectives.....	136
3- Du père fondateur à la figure de « l'au-moins-un ».....	140
 III- Les CAE, l'horizon d'une forme de néosociétariat.....	144
1- du néosalariat au néosociétariat, le vécu d'une sociétaire.....	145
2- L'éducation coopérative comme fondement du néosociétariat.....	152
3- Expérimentation du néosociétariat.....	163
 Conclusions.....	175
 Bibliographie.....	186
 Annexes.....	190

« L'œuvre d'art c'est la rencontre entre la volonté de l'artiste et la résistance du matériau. »

Paul Valéry

INTRODUCTION

Dans la perspective générale d'une réflexion sur le capitalisme et sur les modèles économiques cherchant à l'adapter pour favoriser une répartition plus juste des richesses et une gouvernance partagée, nous proposons d'explorer et d'évaluer, dans le cadre de ce mémoire, les entreprises de capitaux à visée non spéculative. Ce travail de recherche porte ainsi sur le modèle des coopératives et plus particulièrement des Coopératives d'Activités et d'Emploi que nous nommons de manière factuelle : coopératives d'entrepreneurs-salariés. La question de la démocratie et de la participation des salariés de ces entreprises constitue le fil rouge de notre enquête. De telles entreprises privées à vocation coopératives facilitent-elles la gouvernance démocratique ? Quelle est leur marge de manœuvre réelle face à l'environnement de libéralisme économique ? Réalité ou simple effet d'annonce ? Gain de sens ou discours sans fond ?

Cette question de l'accession au sociétariat, de la participation des salariés et des entrepreneurs-salariés détermine l'objet de notre recherche. Nous avons été amenés à l'aborder dans le cadre d'un exercice d'« autobiographie raisonnée ».

Pour ce mémoire, l'angle d'approche de « l'autobiographie raisonnée¹ » nous a été recommandé afin de trouver sens et signification à notre parcours de recherche par un effort de distanciation. L'expérience de cette mise à plat nous permet aujourd'hui de regarder autrement nos pratiques passées et actuelles ; elle nous a

¹ L'entretien autobiographique est un outil éducatif et plus précisément une méthode, au moins une démarche accompagnant « l'accouchement de projet ». J-F Draperi.

permis d'appréhender la construction de cet objet de recherche, d'identifier un sujet et sa problématique.

Ce travail a permis l'émergence de fils conducteurs et l'analyse de ces fils conducteurs a initié la production d'une question et d'une problématique en cohérence avec notre parcours et ses récurrences.

Afin d'illustrer notre cheminement personnel vers l'objet de la recherche, nous présentons ici les fils conducteurs les plus significatifs, ceux qui sont revenus à chaque fois au cœur de nos réflexions.

Pourquoi cet intérêt pour les entreprises privées sous forme coopérative ? La réponse touche directement à notre histoire personnelle.

N'hésitons pas à le dire, très tôt dans la vie, nous avons développé une « conscience de classe ». Une conscience propre à un vécu où nous sentions bien que le monde alentour nous ramenait toujours à nos origines. Cette « conscience de classe sociale » forge une partie de notre identité et nous a conduit à émettre une critique permanente du capitalisme financier et du consumérisme excessif. Dans notre vie professionnelle, cette critique nous a éloigné pendant longtemps des entreprises privées du secteur concurrentiel.

Cet état d'esprit s'est nourri également d'un goût prononcé pour la liberté : volonté de ne pas être enfermé dans un monde clos, par des machines administratives et organisationnelles qui jouent, selon notre subjectivité, de leur arbitraire, de leurs croyances et de leurs certitudes. Cette liberté, au travail, nous avons cru pouvoir l'exercer dans l'intervention sociale et elle nous a conduit également à nous situer plus tard comme dirigeant à l'épreuve des contrariétés. Contrariétés occasionnées par la confrontation à des organisations semblables à n'importe quelle unité de production et des relations professionnelles qui, le plus souvent reproduisent les schémas habituels de la relation employeur/salarié. Intervention sociale ou autre secteur d'activité, travail auprès des plus démunis plutôt que fabrication de véhicules automobiles, le lien de subordination reste le même et le chef conserve sa place de « mauvais objet » au sens de Mélanie Klein.

Motivation issue également d'une culture familiale si nous pensons à un aïeul ouvrier chaudronnier aux arsenaux de Brest, syndicaliste passionné d'hygiène et de

sécurité, chrétien républicain actif, membre du *Sillon*² et fondateur puis gérant bénévole dans les années trente de l'Alliance Des Travailleurs, une coopérative de consommateurs.

Loyauté envers nos origines ouvrières, critique du capitalisme financier et besoin de liberté nous ont conduit à nous intéresser aux modes de vie et de travail alternatifs ou adaptatifs, à questionner « le travail » et son corollaire, la subordination comme survivance des postures humaines les plus primaires: domination, répression, dépendance ; à souhaiter et à tenter de mettre en place de nouvelles organisations du travail dans lesquelles on ne dépossède pas l'autre de sa capacité d'initiative. La question de notre place d'une manière transversale, nous a toujours obligé à tenter de créer de nouvelles formes de places. Le : « Vraiment bien jamais nulle part » nous donne la responsabilité de ne jamais y céder et de participer à l'invention de nouvelles formes.

Le choix de l'objet de recherche est dépendant de cette brève analyse. Nous avons été amenés assez naturellement à nous questionner davantage sur l'articulation entre capital et travail. Il ne s'agit pas de confondre capital et capitalisme. À partir du moment où l'on considère que le capital est nécessaire pour la pérennité et le développement des sociétés, alors il devient possible d'interroger le circuit de l'argent et la répartition des bénéfices comme celui de l'exercice du pouvoir.

Notre opinion du capitalisme financier et spéculatif se reconnaît dans les quatre sources d'indignation, alimentant sa critique, identifiées par Boltanski et Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme*³.

1- Le capitalisme comme source de désenchantement.

2- Le capitalisme, source d'oppression, en tant qu'il s'oppose à la liberté et à la créativité des êtres humains sous son empire, d'une part à la domination du marché comme force impersonnelle qui fixe les prix, désigne les hommes et les produits-services désirables et rejette les autres, d'autre part aux formes de subordination de la

² Le Sillon est un mouvement politique et idéologique français fondé par Marc Sangnier (1873 - 1950). Il vise à rapprocher le catholicisme de la République en offrant aux ouvriers une alternative aux mouvements de la gauche anticléricale.

³ L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

condition salariale (discipline d'entreprise, surveillance rapprochée des chefs et encadrement par des règlements et des procédures)

3- Le capitalisme comme source de misère chez les travailleurs et d'inégalités.

4- Le capitalisme comme source d'opportunisme et d'égoïsme qui, en favorisant les seuls intérêts particuliers, se révèle destructeur des liens sociaux et des solidarités communautaires, particulièrement des solidarités minimales entre riches et pauvres.

Toutefois nous ne nions pas les apports de l'esprit du capitalisme comme source de croissance et de richesse. Cet esprit du capitalisme aura depuis la fin de la seconde guerre mondiale mis en œuvre l'abondance et la recherche de bien-être en acceptant de collaborer avec ses détracteurs réformistes. Il suscite ainsi le plaisir par la consommation et met en valeur les individus en les reconnaissant comme tels. Il a participé à la libération de l'individu des matrices structuralistes enfermantes. Certes, il possède des travers car il porte en lui une recherche compulsive de l'excès qu'il encourage chez les hommes. Mais, il est également porteur de vertus. Le coopérativisme ne peut, selon nous, se justifier uniquement par une simple opposition d'autant plus que l'économie coopérative est une forme adaptative. Il est dans son intérêt d'observer ce qui, dans l'esprit du capitalisme, plaît tant au plus grand nombre des individus composant nos sociétés.

Constatant les méfaits possibles et réels d'un capitalisme financier spéculatif, il nous a semblé particulièrement pertinent d'explorer la voie d'une interrogation sur les formes adaptatives proposées par la coopération. La coopération qui incite la participation de celles et ceux qui occupent une place dans l'outil de production.

C'est la motivation à explorer et à évaluer d'autres modèles, qui nous conduit à observer le rapport au capital et au pouvoir qu'entretiennent les acteurs des entreprises coopératives et plus particulièrement les sociétés Coopératives d'Activités et d'Emploi. En effet, notre questionnement de toujours pourrait trouver des réponses dans un tel objet de travail : « la forme coopérative permet-elle de réguler les comportements humains les plus primaires, que le capitalisme spéculatif, toujours tenté par l'excès, stimule et qui porte en eux la privation de liberté, la destruction de la paix et de la justice? »

Ce questionnement philosophique qui sous-tend toute notre problématique de recherche, nous décidons de l'appréhender de manière plus pragmatique. C'est pourquoi nous nous intéressons à la place de l'actionnaire dans la CAE : que signifie

réellement être sociétaire ? A quelles conditions le devient-on ? Il s'agira de travailler l'expérience spécifique du sociétaire.

Dans quelle mesure, la CAE, co-production entre l'utilisateur et le prestataire, et l'expérience de participation des salariés et des entrepreneurs-salariés concourent-elle à l'émergence d'un néosociétariat en entreprise coopérative ?

Dès lors, dans cette perspective, le mémoire se compose de trois parties.

La CAE étant une nouvelle forme de système de production coopératif, son sociétariat est une amplification du sociétariat en entreprise coopérative. Dans un premier temps, à partir d'un panorama de la coopération, d'une analyse historique et socio économique du sociétariat dans les entreprises coopératives, nous examinerons le cas du sociétariat en CAE. En effet, la place d'entrepreneurs individuels devenus associés dans l'entreprise coopérative qu'est la CAE enrichit la question de la participation habituelle des salariés.

En définitive, l'un des leviers de cette nouvelle forme de sociétariat tient au fait qu'elle s'adresse à des non coopérateurs et que le projet politique des CAE consiste à les initier à la coopération.

Le sociétariat est habituellement présenté en CAE comme un aboutissement d'une démarche personnelle d'engagement et non comme un préalable. Ainsi, nous examinerons dans un deuxième temps les présupposés de la participation de cette nouvelle forme de salariat : les spécificités managériales, la question de l'autorité, celle de la responsabilité, celle du pouvoir et des contre-pouvoirs, celle du contrôle de l'entreprise et des nouvelles formes de pouvoirs qui peuvent en découler. Nous étudierons les conditions du sens de ce néosociétariat pour ces néosalariés que sont les entrepreneurs-salariés et les salariés des équipes d'appui des CAE notamment, par une analyse de la capacité de ces entreprises particulières à mutualiser le risque, les moyens, les projets, les affaires.

Enfin nous mettrons en lumière la nature propre de ce néosociétariat et de ses enjeux. A partir d'une lecture de travaux de recherches mais aussi d'enquêtes nous examinerons la place particulière de l'entrepreneur associé dans « le participer » et « le posséder », les ressorts de ses motivations à participer à un projet collectif qui dépasse le cadre de ses intérêts particuliers. Nous analyserons le rôle du don mais

aussi de la relation de service à l'intérieur des CAE, induite par la position de clients internes du « service d'appui » qu'occupent les entrepreneurs et de « prestataires internes » qu'occupe l'équipe « d'appui » de la CAE.

Cette nouvelle forme de sociétariat questionne nécessairement la place de la gérance. Est-elle elle-même un néopatrat ? Qu'en est-il de sa légitimité ? Comment prévenir le détournement de la CAE de son objet par les sociétaires eux-mêmes ? La participation dans l'entreprise et la possession de l'entreprise ont-elles des limites ?

A partir de l'analyse de pratiques d'animation et d'encadrement nous verrons comment les CAE peuvent freiner la formation du néosociétariat ou participer à son développement et si, au travers de l'expérience de l'entrepreneuriat-salarié associé, elles peuvent être un laboratoire d'un nouvel « interagir » en entreprise et plus largement en société.

La recherche nécessitera la mobilisation de plusieurs méthodes :

- 1- Apports théoriques en creusant les concepts forts : coopération, sociétariat, actionnariat, participation, pouvoir. Le schéma sera alors ici hypothético-déductif pour déduire une hypothèse à partir de la lecture de travaux de recherches.
- 2- Une analyse du contexte à partir d'une analyse systémique (analyse des pratiques, entretiens). Le schéma sera alors ici empirico déductif puisque c'est à partir du terrain que nous formulons une théorie et nous convoquerons ici la psychanalyse institutionnelle comme moyen d'appréhender les ressorts profonds de la coopération, fondement même de la collaboration entre sociétaires. Nous sommes conscient que nous aurions pu nous appuyer sur d'autres grilles de lecture et d'analyse. Toutefois, la méthode psychanalytique, bien qu'originale pour un tel travail nous semble adaptée. Si la psychanalyse permet l'identification des « causes premières », alors nous souhaitons participer à l'identification des causes premières qui conduisent à la concurrence et à la coopération. La complexité organisationnelle des CAE mérite que nous sondions les relations interpersonnelles et les inconscients collectifs d'un milieu « à part ».

Cette analyse s'appuie sur une praxéographie qui décrit la pratique de l'organisation du pouvoir au sein des CAE et de l'accession au sociétariat. Elle n'est

pas centrée sur une seule institution mais sur plusieurs CAE. Elle tient compte de l'histoire de celles-ci, des personnes qui les portent, de l'organigramme, les relations de pouvoir. Notre recherche ayant suscité quelques résistances et réticences. Il nous a semblé préférable de faire le choix de l'anonymat tant pour les personnes que pour les structures.

Cette analyse sociologique s'appuie sur des entretiens dont le but est de parvenir à mieux connaître les motivations des équipes d'appui des CAE, à encourager ou à décourager l'accession au sociétariat et à mieux connaître les motivations des entrepreneurs pour l'accession ou le renoncement au sociétariat.

Quelques entretiens exploratoires permettent d'affiner la question de départ avant de procéder aux entretiens systématiques.

Ces entretiens sont réalisés à partir de questions fermées ; d'autres entretiens sont menés en face à face selon une méthode semi directive, cela pour recueillir des données précises et des informations qualitatives.

La population centrale est composée de dirigeants de coopérative, de salariés d'équipes d'appui ayant accédé et n'ayant pas, pas encore, ni même souhaité accéder au sociétariat. La population est également celle d'entrepreneurs ayant accédé, pas encore accédé, ni même souhaité accéder au sociétariat.

La population secondaire est composée de partenaires financeurs, opérationnels, des CAE concernés par la recherche.

Nous intégrerons dans le mémoire à titre d'illustration, un journal de bord, une forme d'introspection des arbitrages et des stratégies d'un gérant à l'épreuve du sociétariat.

*« A force de ne pas connaître l'Histoire on finit par croire
moderne des choses anciennes. »*

Raymond Aron

Partie I- Entrepreneuriat collectif, une réinvention de l'entreprise et de l'entreprendre.

Dans ce premier chapitre, nous proposons d'étudier le sociétariat dans le cadre coopératif. Comment les CAE trouvent-elles leur place au sein des SCOP et du mouvement coopératif ? Nous procéderons en trois temps : 1. La présentation historique et contextuelle du mouvement coopératif, 2. Les spécificités managériales dans les sociétés coopératives et 3. Les modalités du contrôle politique dans les coopératives d'activités et d'emploi que nous avons étudiées dans le cadre de notre investigation de terrain.

I. Le sociétariat et le cadre coopératif. Origines et état actuel.

Pour comprendre les spécificités du cadre coopératif, il est essentiel de présenter le cadre législatif des sociétés coopératives ainsi que l'ensemble des éléments statistiques, économiques, mais également historiques et philosophiques.

1. Présentation générale du cadre coopératif (Définition, cadre légal, chiffres.)

La SCOP, ou société coopérative de production est une entreprise de forme SA ou SARL dont les salariés sont associés majoritaires et vivent un projet de production commun en mutualisant les risques et les grandes décisions. : désignation

des dirigeants, orientations stratégiques, affectation des résultats. Le pouvoir est déconnecté du capital et, quoi qu'il arrive au niveau des bénéfices la rémunération du travail est plus importante que la rémunération du capital. En 2006 il existe un peu plus de 1893 SCOP comprenant plus de 40 000 salariés, réalisant un chiffre d'affaires de 3,8 milliards d'euros. 75% des SCOP sont bénéficiaires. Leur taille moyenne est de 22 personnes. 58% des salariés sont associés et 83% des salariés de plus de deux ans sont associés⁴. Historiquement les SCOP sont présentes dans les métiers du bâtiment, les travaux publics et de l'imprimerie.

A la fin du XXème siècle et au début du XXIème siècle, c'est dans le secteur des services que les SCOP ont le plus progressé, tant en nombre d'entreprises qu'en emplois. Sur l'ensemble des services, on compte 279 SCOP de plus qu'il y a dix ans, plus particulièrement dans les services intellectuels et culturels nous constatons la présence de 180 SCOP en plus. La progression est encore plus nette pour les emplois, puisqu'elle concentre 6 000 des 7 000 emplois gagnés en dix ans. Elle est très marquée dans les services intellectuels et culturels (éducation, formation professionnelle continue, conseil, spectacle...)

Explorons brièvement l'histoire du mouvement ouvrier, du syndicalisme et du socialisme pour situer historiquement les coopératives. Entre 1860 et 1890, c'est par la voie de l'action professionnelle que s'engage d'abord une partie du mouvement ouvrier. C'est la voie que Proudhon lui conseille et qui inspire l'essor du syndicalisme dans les années 1890-1900.

« Les ouvriers ne doivent compter que sur eux-mêmes, ne faire aucune confiance à une représentation parlementaire bourgeoise et mettre tous leurs espoirs dans leur propre action, par leur propres groupements. Le syndicat ou la coopérative seront les instruments de transformation de la société, le syndicat constituant un organisme de lutte et de revendication, la coopérative surtout de production, étant déjà l'ébauche de l'économie future puisque les ouvriers s'y passent des capitaux ; abolissant ainsi l'opposition entre le capital et le salariat, les ouvriers sont leurs propres patrons.⁵ »

Les ouvrages d'Histoire économique et sociale de la période du dix-neuvième et du vingtième siècle que nous avons consulté pose le même constat : la formule coopérative n'a connu un véritable succès que dans quelques pays, notamment en

⁴ Sources : *Rapport 2007 du Conseil National de la Coopération*, DIISES, GNC, Paris, 2007.

⁵ R. Rémond, *Introduction à l'histoire de notre temps*, T2. Le XIXème siècle, Paris, Seuil, 1974, p-132.

Scandinavie. Ces ouvrages ne consacrent qu'un entrefilet, au mieux un paragraphe, au fait coopératif dans l'histoire du travail. En France, la formule coopérative n'a jamais eu qu'une audience limitée, marginalisée, dépassée par le marxisme. L'évolution interne du socialisme, contenant quantité d'écoles qui se comptent par dizaines, de systèmes, de penseurs, de doctrinaires. Rien qu'en France, avant 1848, nous pouvons énumérer Saint-Simon, Fourier, Cabet et bien d'autres qui tous ont des disciples et proposent leurs solutions. Toutes les écoles ont pour fonds commun la critique du capitalisme et souhaitent dans leurs programmes la substitution de la propriété privée. Cependant elles divergent sur les modalités pratiques. Certaines sont optimistes, d'autres pessimistes dans leurs approches philosophiques. Certaines s'intéressent à l'agriculture, d'autres à l'industrie. Certaines sont chrétiennes et veulent régénérer le christianisme, d'autres choisissent le matérialisme.

« Rivaux ces écoles se disputent l'adhésion des esprits. Mais par étapes, l'une de ces écoles va prendre le pas sur les autres : le marxisme. C'est en partie parce que le marxisme a prévalu que le socialisme s'est politisé. Peut-être l'évolution de celui-ci aurait été tout autre si une école moins systématique et moins globale l'avait emporté. Le marxisme s'est imposé par la force du système, sa cohérence interne, le génie de ses fondateurs.⁶ »

Marx considère le sociétariat coopératif comme une nouvelle forme de bourgeoisie. Le marxisme va écraser la coopération et nous en ressentons toujours les effets aujourd'hui. Il va l'écraser tout comme le capitalisme mais pour raisons distinctes. Le désaccord entre la coopération et le marxisme n'est pas partagé par tous les socialistes.

« Les héritiers de Proudhon apportent la controverse aux marxistes durant la seconde moitié du XIX^{ème} siècle en reconnaissant l'apport des coopératives. Si celles-ci ne peuvent constituer à elles seules une alternative au capitalisme, elles représentent néanmoins un véritable havre pour les ouvriers bien préférable à l'entreprise capitaliste (...) La critique que Karl Marx formule aux coopératives de production provient plus fondamentalement du fait que la coopération contrarie la lutte des classes et qu'elle ne souscrit pas à l'idée de la nécessité d'une révolution violente. Or, si le concept de lutte de classes permet de bien comprendre la dynamique du capitalisme, l'unité théorie-pratique chère aux marxistes, induit la nécessité de choisir son camp. Très vite la défense du prolétariat équivaut à la destruction de la bourgeoisie. Inversement, pour asseoir son pouvoir, la bourgeoisie doit détruire le prolétariat en tant que classe. Une certaine unité de vision de la société est ainsi partagée par les deux ensembles de classes, vision qui reconnaît l'existence d'un conflit central.⁷ »

⁶ R. Rémond, *Introduction à l'histoire de notre temps*, T2. Le XIX^{ème} siècle, Paris, Seuil, 1974, p 136.

⁷ J-F. Draperi, *L'économie sociale. Utopies, pratiques, principes*, Presses de l'économie sociale, 2005. P 32.

Force est de constater que le prolétariat n'est jamais parvenu à détruire la bourgeoisie possédante. L'alliance de la démocratie et du capitalisme est parvenu en revanche à détruire le prolétariat ou classe ouvrière. Un lieu commun conduit à penser qu'il n'existe plus d'ouvriers en France aujourd'hui. Ce lieu commun est le produit d'une réussite incontestable de l'esprit du capitalisme : être parvenu à rendre les ouvriers invisibles dans la société et par conséquent, les ouvriers en tant que classe cohérente et organisée. Certes, statistiquement, les ouvriers sont moins nombreux aujourd'hui qu'en 1975. Mais qu'entend-on par ouvrier dans les statistiques ? Essentiellement ceux de l'industrie. Les évolutions des métiers ouvriers ne sont pas vraiment observées. Outre le fait que de nombreux ouvriers sont préretraités ou chômeurs, les ouvriers de l'industrie et du bâtiment côtoient les nouveaux ouvriers qui composent cette masse invisible de manutentionnaires, de chauffeurs livreurs, de téléprospecteurs, de caissières, de personnels de ménage, d'agents de sécurité. Les nouveaux ouvriers sont des ouvriers de la société de service. Il nous semble hâtif d'affirmer que la classe ouvrière n'a plus de sens aujourd'hui, pour qui sait voir. Les évolutions de nos sociétés et d'une économie tendant vers la tertiarisation fond employés et ouvriers dans une même classe qui ne dit pas son nom. Ce monde ouvrier existe clandestinement, surnageant dans « le grand tout » de la classe moyenne, belle réussite également du modèle capitaliste de l'après-guerre pour noyer, enfin, un prolétariat organisé voulant sa destruction. La coopération en France s'inscrit donc dans une histoire où elle s'est trouvée prise en étau par la bourgeoisie possédante d'une part et par le marxisme d'autre part. Elle n'a pu trouver l'espace et l'oxygène pour se développer. Elle est restée dans l'ombre, méconnue du grand public.

Après l'Histoire et l'exploration des conséquences de l'Histoire, parmi les préalables, il convient de définir la coopérative avant d'explorer la Société Coopérative de Production. Nous pourrions alors définir la Coopérative d'Activités et d'Emploi évoluant au sein du mouvement des SCOP. Quels sont les principes de fonctionnement coopératif ? La loi du 10 septembre 1947 a apporté aux coopérateurs

un cadre ou un socle juridique commun à toutes les coopératives en France (cf. annexe N° 1 schéma du mouvement coopératif.)

Au-delà des spécificités propres à chaque secteur d'activité, la loi leur a donné une légitimité commune et une identité singulière dans le droit français. La coopérative tient au fait qu'elle est d'abord un regroupement de personnes s'associant pour répondre à leurs besoins au travers d'une société. Les objets essentiels des coopératives à retenir sont les suivants :

- 1- De réduire, au bénéfice de leurs membres et par l'effort commun de ceux-ci, le prix de revient, le prix de vente de produits et services, en assurant les fonctions des entrepreneurs ou intermédiaires dont la rémunération grèverait le prix de revient ;
- 2- D'améliorer la qualité marchande des produits fournis à leurs membres ou de ceux produits par ces derniers et livrés aux consommateurs.
- 3- Et plus généralement de contribuer à la satisfaction des besoins et à la promotion des activités sociales et économiques de leurs membres ainsi qu'à leur formation.

Dans l'état actuel des connaissances sur les CAE, il nous paraît difficile d'évaluer la capacité de ces dernières à respecter les trois points suscités. Par exemple, sait-on si les CAE travaillent à l'amélioration de la qualité marchande des produits et services commercialisés par les entrepreneurs-salariés ? Sont-elles dans un processus de démarche qualité, voire d'accréditation à une ou des normes qualités ? il ressort de nos investigations, que seules deux CAE sont certifiées sur la centaine de CAE du réseau Coopérer Pour Entreprendre⁸. L'une est basée en Belgique, voici ce que nous livre son gérant : « Je vous informe que notre société a fait l'objet d'une certification ISO 9001 – 2000. L'activité « Coopérative d'Activités » est certifiée depuis 2005. Depuis 2009 l'ensemble de nos activités le sont également (centre d'entreprises, etc.) » La seconde est située en région Aquitaine, certifiée Iso depuis 2005 pour l'accompagnement en coopérative d'activités et pour l'ensemble de ses prestations de conseil et formation.

Au sujet du point n° 3 sus cité, il serait lui aussi sujet à une évaluation rigoureuse. Nous pouvons supposer que par leurs accords de participation,

⁸ Le réseau Coopérer pour Entreprendre est une Union d'Economie Sociale (UES) créée en novembre 1999. Il regroupe en 2009 près d'une centaine de CAE.

d'intéressement, par l'accord de branche instituant un comité d'entreprise dès trente salariés, par leurs programmes de formation à la création d'activités économiques, à leurs pratiques rizhomatiques internes et externes, les CAE contribueraient à la satisfaction des besoins et à la promotion des activités sociales et économiques de leurs membres ainsi qu'à leur formation.

Dans la loi de 1947 encadrant les coopératives de production, nous pouvons identifier cinq principes de fonctionnement coopératif fondamentaux :

- 1- La double qualité : les membres sont à la fois associés et utilisateurs de l'entreprise qu'ils contrôlent. La majorité du capital d'une coopérative est donc détenue par une catégorie d'usagers qui consomment ses produits ou services, ou bien encore les produisent. Cette double qualité en coopératives de production les distingue des entreprises dites « classiques » où la majorité du capital peut être détenue par des investisseurs qui ne sont pas impliqués dans l'activité de l'entreprise. Une personne égale une voix : la coopérative est une entreprise contrôlée par un collectif de personnes physiques et morales. Pour voter une résolution ou élire des administrateurs en assemblée générale, chaque associé coopérateur dispose d'une voix. Contrairement aux autres sociétés commerciales, le pouvoir et le droit de vote ne sont pas proportionnels au montant du capital détenu. Il ne sont pas plus calculés en fonction du volume de transactions menées par les coopérateurs avec l'entreprise et ne dépendent pas de leur date d'adhésion.
- 2- La liberté d'adhésion : l'initiative d'adhésion autorise le coopérateur à quitter la société quand il le souhaite. Cette liberté d'adhésion pleinement volontaire va de pair avec la liberté de retrait, ce qui implique le caractère variable du capital.
- 3- Des réserves impartageables : le caractère impartageable des réserves est un principe juridique qui a été établi dès le XIXème siècle pour garantir la pérennité de la coopérative en la mettant à l'abri de toute vente spéculative. Les coopératives ont obligation de constituer des réserves financières par affectation d'une fraction importante du résultat annuel. Ces réserves ont un caractère inaliénable qui constituent la base d'une propriété collective ne pouvant être redistribuée aux associés ni aux partants.

- 4- Une rémunération limitée du capital : « les coopératives ne peuvent servir à leur capital qu'un intérêt dont le taux, déterminé par leurs statuts, est au plus égal au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées publié par le ministre chargé de l'économie. » Article 14, loi du 10 septembre 1947.
- 5- La ristourne coopérative : la performance économique ne s'évalue pas en terme de valeur produite par l'actionnaire mais en terme de valeur produite par le coopérateur. En plus des réserves impartageables qui assurent la durabilité de l'entreprise, une part des excédents est rétrocédée aux coopérateurs. Ce qu'on nomme la ristourne coopérative prend la forme d'une participation au résultat par l'intermédiaire d'accords dits de participation et d'intéressement pour les coopératives de production.

Ces cinq points fondamentaux du fonctionnement coopératif ne posent pas de question particulière sur leur mise en pratique dans les CAE. Nous pouvons dire ici qu'elles sont juridiquement coopératives comme les autres. Cependant, nous pouvons émettre une réserve quant au taux d'associés parmi les salariés des CAE qui, nous le montrerons, est faible. Parmi les statistiques délivrées officiellement par les têtes de réseaux des CAE Coopérer Pour Entreprendre et Copéa, nous ne trouvons aucun chiffre concernant l'accession au sociétariat.

Nous avons identifié les points essentiels du mouvement coopératif pour y situer les SCOP et les CAE. Nous pouvons dès lors explorer les raisons qui ont conduit les sociétés Coopératives d'Activités et d'Emploi à adopter le statut de SCOP.

La première d'entre elles est née en 1995. Il faut retenir que lors de son congrès de 1997, puis de 2000, la Confédération Générale des SCOP décide d'accompagner et de favoriser le développement de cette nouvelle forme d'emploi et de coopération. C'est ainsi que l'innovation « CAE » trouve officiellement sa place dans la famille coopérative des SCOP. Pour comprendre l'importance de cette reconnaissance, il semble utile à ce stade d'expliquer ce qu'est la CGSCOP. Elle est depuis 1937 le porte parole des SCOP auprès des pouvoirs publics et des acteurs politiques, économiques et sociaux. Lui précédait la chambre consultative fondée en 1884. La CG SCOP est également un organe de régulation des conflits propres aux SCOP. Il est un tribunal arbitral interne, justice privée, valant première instance.

Ainsi, au sein du mouvement coopératif, c'est la CG SCOP qui va reconnaître et porter les CAE. Le métier de cette dernière consiste à accompagner des porteurs de projets entrepreneuriaux à créer leur activité, leur emploi, qu'il soit individuel ou collectif. Cette formule vise à sécuriser la création d'entreprise en proposant d'abriter juridiquement, socialement le test et le développement de l'activité économique au sein d'une entreprise partagée entre tous les porteurs de projets et entrepreneurs accueillis. Une forte part de l'identité des CAE tient aux apprentissages collectifs et à la mutualisation des frais de structure, d'administration, de gestion, des compétences. Nous sommes en présence d'un objet social mixte et d'un modèle économique hybride :

- 1- l'accueil et l'accompagnement des porteurs de projet, mission d'intérêt général et économiquement non rentable, financée en grande partie par les bailleurs de fonds publics.
- 2- L'activité économique des entrepreneurs, activité commerciale comme les autres.

Le regard de l'analyse financière nous semble intéressant pour définir les CAE : Ce sont des structures au sein desquelles coexistent deux modèles économiques distincts :

- La structure : elle a un modèle économique similaire à une holding. Elle assure une fonction support auprès des entrepreneurs. La structure doit financer ses charges (externes et salaires principalement) à travers ses deux principales sources de revenus : subventions d'exploitation et un prélèvement de 10% sur le chiffres d'affaires HT des entrepreneurs-salariés après déduction des charges de sous traitance directes.
- Les entrepreneurs : ils gèrent individuellement ou en collectif leur activité et fonctionnent comme des micro-entreprises insérées au sein d'une structure globale (entreprise partagée). Les entrepreneurs sont rémunérés sur la base du chiffre d'affaires réalisé, déduction faite des achats et charges externes, du prélèvement de la CAE et des cotisations sociales sur leurs salaires. Les salaires sont établis en collaboration avec l'entrepreneur lui-même et l'équipe d'animation de la CAE. A la fois en fonction des chiffres passés et sur la base d'un prévisionnel mensuel, le fonctionnement s'effectue par palier. Dès qu'un entrepreneur passe un nouveau cap de développement, un avenant à

son contrat de travail permet d'augmenter sa rémunération salariale. Afin de permettre à l'entrepreneur de conserver une trésorerie positive et d'éviter des diminutions de salaires en raison d'une baisse du résultat des entrepreneurs, les salaires sont généralement légèrement inférieurs aux résultats réels des entrepreneurs. Cependant, juridiquement, la structure et les entrepreneurs constituent une entité unique.

Force est de constater que les CAE gèrent l'argent des entrepreneurs. Ceci les distingue des entreprises habituelles qu'elles soient en SCOP ou pas. Cette forme d'entreprise n'a pas le droit à l'erreur. Il s'agit d'une activité à haut risque financier et social tout comme le portage salarial. Un dépôt de bilan peut s'avérer désastreux car les entrepreneurs y perdraient non seulement leur emploi mais aussi leurs économies. Ce constat nous porte à croire que c'est l'une des raisons principales qui doit conduire les CAE à faire plus que les autres en matière de transparence et de partage des responsabilités dans la gestion.

Le créateur en CAE est « entrepreneur-salarié ». Mais peut-on parler de statut stricto sensu ? Salarier en contrat à durée indéterminée est son statut au regard de la loi. Entrepreneur dans les faits et sur le plan symbolique. Il n'existe pas à proprement parler de statut d'entrepreneur-salarié. Il est en construction, en pourparlers entre les différentes parties intéressées : l'Etat et le ministère du travail, la CGSCOP et les réseaux structurant les CAE. Avec la circulaire du 26 juin 2000 relative au pilotage national de l'expérimentation « couveuse d'activités et d'emploi⁹ », l'Etat souhaite « prendre en compte des initiatives spontanées pour adapter le cadre juridique ou pérenniser ces initiatives.¹⁰ » Le texte propose un moratoire de dix-huit mois qui doit « permettre de faire le point » expression suffisamment évasive qui conduit l'expérimentation non plus à dix-huit mois mais à neuf années. Neuf années pendant lesquelles les avancées ont été lentes et peu structurantes sur le plan juridique pour

⁹ Circulaire DGEFP n°2000/16 relative au pilotage national de l'expérimentation « couveuses d'activités ou d'entreprises. » En Mars 2000 se tient la première réunion du comité national de l'UES Coopérer Pour Entreprendre présidé par Hugues Sibille. Il réunit : DIES, DGEFP, DIV, FFA, CDC, Unedic, Anpe, CGSCOP, Fondations Macif, Agir pour l'emploi, Chèque Déjeuner.

¹⁰ *Coopératives d'emplois et d'activités, une démarche d'entreprises collectives et solidaires*, Charles Olivier, Les cahiers du DSU, sept 2000.

les CAE qui n'auront pas obtenu la reconnaissance officielle de l'entrepreneuriat-salarié tandis que les couveuses et les CAE de Copéa s'appuient sur le CAPE ¹¹.

L'entrepreneur-salarié est bien celui qui décidera d'arrêter son parcours en CAE pour créer une entreprise (seul ou à plusieurs) ou bien de s'associer pour devenir un entrepreneur-salarié associé. Nous comprenons alors l'intérêt pour la CGSCOP d'avoir accueilli les CAE en leur sein car elles portent des projets entrepreneuriaux qui, le jour venu, peuvent devenir eux-mêmes des SCOP et renforcer sa famille coopérative. Cette vision intéressée et prospective s'est révélée être un demi échec pour la CGSCOP car les CAE produisent peu d'entreprises à plusieurs qui se créent en SCOP. Les projets viables ont tendance à rester dans le corps de la CAE et la plupart des entrepreneurs exercent plutôt des métiers d'indépendants.

2. Enjeux économiques et managériaux du cadre coopératif.

Nous pouvons interroger la finalité de la coopération économique : à quoi sert-elle ? Dans son rapport de 2007, le Conseil Supérieur de la Coopération¹² apporte une contribution à cette question : « la finalité de la coopérative est de répondre le plus efficacement possible aux besoins de ses associés.

1- Ceux-ci mutualisent des ressources pour obtenir un produit ou un service qu'ils ne trouvaient pas ailleurs ou à des conditions plus avantageuses. L'entrepreneuriat coopératif ou collectif a depuis ses origines contribué à créer de nouvelles offres, à réduire les prix et à améliorer la qualité offerte.

2- La dynamique de coopération se prolonge dans la réciprocité des échanges : le coopérateur contribue au bon fonctionnement de l'entreprise et celle-ci fournit à son associé une réponse de qualité optimale, supérieure aux offres concurrentes.

¹¹ Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise Le CAPE est un contrat écrit par lequel une société ou une association s'engage à fournir aide et assistance pendant la phase préparatoire et éventuellement le début de l'activité, à un porteur de projet, non salarié à temps complet, désireux de créer ou reprendre une entreprise.

¹² CSC : institué par un décret de 1976, il est une instance consultative chargée auprès du premier ministre d'étudier et de suivre l'ensemble des questions intéressant la coopération. Il a la charge de proposer des mesures utiles pour encourager le développement des différentes branches du mouvement coopératif.

3- Après avoir souvent été fondées pour répondre à des besoins non couverts ou insuffisamment couverts, les coopératives ont progressivement touché une population d'usagers de plus en plus large. Elles ont aussi, en élargissant les marchés, stimulé l'apparition d'offres concurrentes dans des segments auparavant désertés par les entreprises classiques.

4- Les coopératives développent une vision non spéculative de l'entreprise : réserves financières impartageables, limitation de la rémunération du capital. La finalité de la *plus-value* financière ne peut se substituer à la fonction principale de la coopérative : répondre aux besoins du coopérateur. Le choix de la transmission de l'entreprise d'une génération de coopérateurs à une autre sans valorisation du capital distingue l'approche coopérative d'une gestion spéculative de l'entreprise. »

En définitive, si l'on observe la nature des CAE on y retrouve bien les principes communs au mouvement coopératif. On y retrouve également les finalités décrites par le Conseil Supérieur de la Coopération. Sur le point n°1 : Le métier de la CAE est d'accompagner des porteurs d'activités économiques à créer, voir à développer une affaire qu'ils pourraient entreprendre par la voie dite « classique ». Il s'agit d'un accompagnement en amont par une association d'aide à la création d'entreprise ou par une chambre consulaire ou encore un expert comptable.

Le service offert par la CAE a-t-il créé une meilleure offre ? Une étude commandée en 2008 par la Région Ile de France¹³, dans le but d'évaluer les dispositifs couveuses et CAE, démontre que le service serait d'un niveau de qualité identique à celui des couveuses. Cependant, l'étude tend à montrer que le coût de l'accompagnement est plus faible en CAE. Jusqu'à un certain seuil de chiffre d'affaires, le coût des services mutualisés (administratifs et comptables) est moins onéreux que dans le portage salarial.

En ce qui concerne le point n°2 sur la réciprocité des échanges: à la différence des dispositifs d'accompagnements de créateurs classiques, les porteurs de projets en CAE associés ou non contribuent au collectif en apportant compétences et savoir-faire. La dynamique de coopération rend le « client » actif dans le bon fonctionnement de la coopérative.

¹³ *Rapport d'évaluation du dispositif régional francilien d'aide aux couveuses et CAE*, Cabinet Plein Sens, Paris, 2009.

Quant à l'élargissement des marchés qui correspond au point n°3, nous pouvons observer que l'accompagnement à la création d'entreprise par la voie de l'entrepreneuriat-salarié fait depuis peu des émules. Les sociétés de portage salarial manifestent aujourd'hui un intérêt grandissant pour les créateurs d'entreprises. Dans un secteur d'activité peu ou pas couvert, les CAE ont créé un marché de « niche » qui stimule une offre concurrente.

En ce qui concerne le point n°4 sur le modèle économique des coopératives, les CAE ne se distinguent pas de la vision non spéculative énoncée. Cependant, dans ce marché particulier de l'accompagnement à la création d'entreprise les CAE peuvent se heurter à l'image qu'elles renvoient. La vision d'une gestion non spéculative peut être confondue avec l'absence de rentabilité économique, la non lucrativité avec le fait de « ne pas gagner d'argent », ce qui est a priori contradictoire avec la notion de création d'entreprise, associée dans l'imaginaire collectif à la création de richesses.

Dans la manière dont les CAE se mettent en scène par leur sites Internet nous percevons une forme d'hésitation. L'image est comme « floutée » sur cette question de la richesse, de la finalité de la création.

« Organisées en Sociétés Coopératives de Production (SCOP), la vocation des CAE n'est pas de faire du profit, mais d'augmenter les salaires et d'inventer de nouveaux rapports au travail ! Le projet commun vise à sécuriser et dynamiser les projets individuels. »

ou encore :

« L'entrepreneuriat collectif, tel que nous le mettons en pratique, est la construction d'une alternative à l'entreprise classique. Notre conviction : la mutualisation de démarches entrepreneuriales peut fonder un nouveau type d'organisation économique, coopérative, efficace économiquement et socialement exigeante. »

Les CAE évoquent rarement directement l'accompagnement à la création d'entreprise, elles contournent le sujet par l'évocation de « l'accompagnement à la création d'activités économiques » ou bien encore à « la création de son propre emploi » par exemple :

« La CAE X offre une alternative à la création d'entreprise classique pour tous ceux qui souhaitent « se mettre à leur compte ». Sa proposition est simple : Plutôt que de créer votre propre entreprise, créez votre emploi salarié au sein d'une entreprise que nous partageons. ¹⁴»

¹⁴ Source : Internet, visite de sites de CAE.

Des gérants de CAE n'hésitent pas à affirmer que nombre d'entrepreneurs ont fait le choix de gagner moins. En définitive, sur la finalité non spéculative de leur modèle économique énoncée au point n°4, les CAE semblent ne pas savoir comment s'en saisir. La question de la vision non spéculative laisse un sentiment de brouillage. Nous ne savons pas très bien si les CAE s'affirment dans un positionnement stratégique clair comme des acteurs réels et reconnus de la création d'entreprises. Les CAE ont à démontrer que la création d'entreprise ne rime pas forcément avec création de richesses à tout prix ni de rendement et de croissance exponentielle ; ce concept reste à creuser. Pour ce faire, nous estimons que les CAE pourraient travailler cette question touchant le sens et par conséquent le réel, c'est à dire leur organisation à partir d'une recherche en design organisationnel. Le concept de « design organisationnel » a été défini par les chercheurs Galbraith (1977) et Miller et Bédard (1985). Ce concept désigne la recherche de l'équilibre entre la stratégie, la structure et les individus.

Un élément intéressant sur cette question de la richesse est issu d'un rapport daté du 20 novembre 2008, du Forum d'Action Modernité lors de ses rencontres sur le thème de « l'économie solidaire et de l'économie de l'Internet » qui illustre une problématique que l'on retrouve en CAE :

« Dans l'économie sociale il existe certains tabous, une autocensure vis-à-vis de l'argent, voire des logiques de dépouillement volontaire. Ils constituent un frein au développement voir à la généralisation de l'économie sociale. Des tabous à briser, autour de l'argent, du profit, de la taille. ¹⁵»

La centaine de CAE représente un peu moins de 6% des entreprises sous statuts de SCOP. Les 5 000 salariés des CAE (entrepreneurs-salariés et salariés des équipes d'appui) représentent 6% de l'emploi en SCOP. Quant aux 40 millions d'euros de chiffre d'affaires produits en 2008 ¹⁶, ils signifient à peine 1% du chiffre d'affaires total des SCOP. Nous retiendrons de ces chiffres, pour notre étude, que les CAE sont un modèle d'entreprises aux franges des SCOP ; Sociétés Coopératives de Production qui elles-mêmes pèsent 8% des entreprises du mouvement coopératif ; celui-ci, avec ses 21 000 entreprises, compte pour 0,62% de la totalité des 3 400 000 entreprises françaises.

¹⁵ *Rapport des rencontres sur le thème de l'économie sociale et de l'économie de l'Internet*, Forum d'Action Modernité, Paris, nov 2008.

¹⁶ Sources Coopérer pour Entreprendre – statistiques nationales 2008

L'idée importante à retenir ici, c'est que la CAE est un modèle économique peu utilisé et que ce modèle représente un nombre infime d'entreprises. Ainsi nous avons conscience que notre étude porte sur un microcosme mais à forte potentialités. Nous émettons l'hypothèse qu'il faut y voir l'amorce d'une véritable alternative issue d'un modèle économique et juridique né au XIXème siècle et régénéré par l'intérêt nouveau porté au développement durable ou bien la survivance d'un système tenu à bout de bras par une poignée d'acteurs croyant refuser une économie qui se caractérise bien souvent par une financiarisation et une déshumanisation croissante.

Nous pouvons également ajouter que les quelques 4 000 entrepreneurs salariés ne représentent qu'une goutte parmi les 1 800 000 entrepreneurs individuels qui eux-mêmes ont cru de 30% depuis 2000. L'entrepreneuriat-salarié représente 0,17% de ce que l'on peut considérer au sens large comme l'entreprise individuelle.

3. Enjeux humains et démocratiques des SCOP.

Selon le Groupement National de la Coopération¹⁷, les SCOP sont le premier réseau d'entreprises participatives en France :

« Alors que seules 1% des PME françaises de moins de 50 salariés (source Conseil de la participation) ont signé un accord de participation, 98% des SCOP l'ont fait. Chaque année les SCOP reversent plus de 45% de leur résultat aux salariés sous forme de participation aux bénéfices et d'intéressement. Les SCOP sont les seules entreprises en France qui associent 83% des salariés de leur entreprise au capital après deux ans de présence. »

Si l'on s'en tient à ces chiffres nous pouvons constater que, dans les faits, par la voie de la statistique il semblerait que les SCOP, statutairement fondées sur le principe de maîtrise de l'entreprise par les salariés, tiennent leurs promesses de partage des résultats, d'accession au capital et par conséquent de démocratie interne.

Nous l'avons écrit, les SCOP sont des SARL ou des SA à capital variable. Sur cette base juridique se greffent les principes du droit coopératif analysés

¹⁷ *Les entreprises coopératives en France*, édition 2007, GNC, Paris.

Le GNC créé en 1968 est un organe national du mouvement coopératif. Ses missions : promotion et reconnaissance des formes coopératives. Ses membres sont les organisations nationales représentatives des familles coopératives.

précédemment et le droit commun des sociétés commerciales. Les sociétés coopératives de production reposent sur la loi propre à celles-ci datant du 19 juillet 1978 modifiée en dernier lieu par la loi n° 92-643 du 13 juillet 1992. Cette loi peut se résumer en 4 points qui mettent en avant le profil particulier du salarié en SCOP qui est également co-entrepreneur:

- 1- La maîtrise et le contrôle de l'entreprise par les salariés : les associés salariés, dits coopérateurs, détiennent au moins 51% du capital social et représentent au moins 65% des droits de vote.
- 2- La primauté de la valorisation du travail, de la pérennité de l'entreprise sur la rémunération du capital : Les bénéfices sont « ristournés » aux salariés et alimentent les réserves qui restent propriété de la SCOP.
- 3- La variabilité du capital : elle tient au fait que de nouveaux associés ou des partants peuvent intégrer ou quitter le capital à tout moment dans le respect des règles statutaires propres à l'entreprise.
- 4- Un poids égal pour chaque associé. Le montant de capital détenu par chacun des coopérateurs n'est pas déterminant lors des votes en assemblée générale. Il s'agit du principe un homme est égal à une voix.

Lorsque l'on explore les manières dont les SCOP et les CAE parmi les SCOP se mettent en scène dans leurs différents supports de communication, nous retrouvons toujours les mêmes arguments mis au premier plan : l'homme au centre des préoccupations, la garantie d'une vie démocratique. Le Groupe Chèque Déjeuner sur sa plaquette de présentation éditée en 2008¹⁸ s'affirme : « économique et social. » Sa première page est consacrée à : « l'homme au centre de nos préoccupations. » Plus loin, le texte développe : « Notre groupe se distingue par ses valeurs sociales et humaines : partage, solidarité, humanisme, liberté, égalité, proximité. Elles sont appliquées en interne dans la gestion des ressources humaines. » Chèque déjeuner argumente la mise en œuvre pratique de ses valeurs par la mise en place d'un accord sur les 35 heures dès 1986, un budget formation plus de 3,5 fois supérieur à celui imposé par loi, la parité homme/femme ou bien encore un comité de parrainage.

Nous estimons que ce comité de parrainage créé en 1994 révèle une pratique réelle liée à la préoccupation affichée. Sur la base du volontariat, des parrains et

¹⁸ Economique et Social, Groupe Chèque Déjeuner, Avis de Tempête, Paris, 2008.

marraines ayant au moins sept ans d'ancienneté au sein de la coopérative sont nommés pour accompagner les futurs sociétaires. Le ou la filleul(le) peut à tout moment solliciter l'attention et le conseil de son « tuteur. » Le but recherché semble résider dans la transmission des valeurs coopératives : connaître ses droits et devoirs, régler une question d'ordre pratique, optimiser la communication avec son chef de service ou ses collègues. « Le parrain est un référent sur lequel peut se reposer le filleul » dit-on au siège du groupe. Un second objectif vise à faciliter l'intégration du salarié et de l'accompagner dans toute sa vie coopérative au sein de l'entreprise. Les parrains et les filleuls ne travaillent jamais dans le même service.

Nous pouvons nous interroger sur la mise en œuvre d'un système aussi précis. Nous estimons qu'il peut générer des effets inverses à ses objectifs de départ. Il peut être un outil de sélection, une manière de faire durer la période d'essai, de créer un système d'auto contrôle des salariés d'un même niveau hiérarchique ou de niveaux hiérarchiques différents.

Sur la couverture du livret *Créer en Scop* édité par la CGSCOP¹⁹, nous lisons le sous titre suivant: « Le guide de l'entreprise participative. » En marge du guide, sur chaque page, nous pouvons lire une citation de salariés non dirigeants. Il n'est pas indiqué s'ils sont cadres ou pas. Cette question de la hiérarchie n'est d'ailleurs jamais posée dans les différents supports étudiés. « Les décideurs et principaux bénéficiaires de l'entreprise coopérative sont ceux qui y travaillent. » Pierre, coopérateur à Béziers, nous dit-on. Ou bien encore : « Aujourd'hui on peut dire dans l'entreprise : ma SCOP, c'est nous ! » François, à Aix-en-Provence. Quant à Corinne, salariée associée d'une SA SCOP à Amiens, elle affirme : « Salariée et associée de ma SCOP, je participe aux décisions. ».

« Un mouvement ouvert qui s'affirme et s'affiche – Mettre la personne au cœur du développement coopératif. »²⁰ C'est la formule qui apparaît sur la couverture du livre blanc des SCOP édité à l'issue du trente troisième congrès des SCOP s'étant tenu à Nantes en mai 2004. Cette formule est considérée en introduction du livre blanc comme un fil rouge, « une orientation fondamentale. » Le

¹⁹ *Créer en SCOP, Le guide de l'entreprise participative*, Confédération Générale des Scop, Scopedit, Paris, 2008.

²⁰ *Le livre blanc du développement coopératif*, Confédération Générale des SCOP, Scopedit, Paris déc 2004.

livre blanc considère que « la personne au cœur du développement coopératif » (p. 20) est le premier levier de développement du réseau des SCOP. Cet ouvrage n'est pas seulement un outil de communication, il s'agit d'un livre blanc. L'emploi de cette terminologie n'est pas anodin. Un livre blanc (expression qui remonte au début du XXème siècle) est un rapport qui définit les objectifs d'une politique à long terme. La rédaction d'un tel rapport est confiée à un groupe d'experts qui formulent des propositions concrètes. Or, nous estimons que le contenu du livre blanc est décevant. En page 20, l'argumentaire sur le premier levier tient en quelques lignes : « Tout le sens de la coopération de production est de réunir des personnes pour entreprendre ensemble autrement. » Cette phrase exprime une idée qui reste vague et qui n'est pas développée dans ce qui suit : « Chaque coopérateur a vocation à être acteur de la pérennité et du développement de l'entreprise comme salarié et comme sociétaire. » Ceci est l'expression d'une intention qui est considérée comme une idée importante ; idée consistant à dire, haut et fort, que ce sont les 36 000 salariés des SCOP qui font la force de ces entreprises et de son réseau. Les membres du comité exécutif de la CGSCOP, sous l'animation du président et du vice-président de la CGSCOP, sont les experts rédacteurs du livre blanc. Force est de constater que la rédaction de l'ouvrage n'a pas été confiée à une société de communication. En outre, nous pouvons nous étonner que sa rédaction n'ait pas été confiée à des contributeurs extérieurs au mouvement coopératif : chercheurs, universitaires, personnalités politiques. Cette observation explique éventuellement le manque de recul, d'analyse de pratiques et de propositions concrètes.

« Entreprendre ensemble autrement, chaque salarié acteur de la pérennité et du développement de l'entreprise », voici en définitive, ce que met en avant le livre blanc. Cependant, celui-ci ne propose aucun développement de nature à définir « l'entreprendre autrement ». « Entreprendre ensemble », certes, la formule est séduisante mais nous estimons que le fait d'entreprendre en SCOP n'est pas forcément une manière d'entreprendre différente de celle pratiquée par les entreprises aux statuts non coopératifs. La formule consisterait à supposer que l'on n'entreprend pas ensemble à l'intérieur des sociétés de droit commun. Elle supposerait également que le travail collaboratif et la coopération sont totalement inconnus des sociétés de droit commun.

Les propositions qui suivent l'argumentaire sont également déceptives. Elles sont au nombre de trois et s'appuient sur l'idée qu'il faut sensibiliser, impliquer et mobiliser les 36 000 coopérateurs.

- 1- Créer des signes de reconnaissance et d'appartenance au Mouvement Scop Entreprises.
- 2- Transmettre le patrimoine coopératif aux nouvelles générations de coopérateurs en faisant la promotion de la formation coopérative.
- 3- Créer des avantages à être membre du réseau coopératif que l'on pourrait synthétiser sous l'appellation d'avantages sociaux.

Est-ce à dire que depuis la création du mouvement des SCOP, en 1884, ces préoccupations n'ont pas donné lieu à développements intellectuels, scientifiques ni même à des réflexions managériales et tout au moins à l'analyse des pratiques concrètes ? Tout alors est-il à faire ? Ou bien alors, les travaux intellectuels et scientifiques ne pénétreraient-ils pas le mouvement et ses entreprises pour que ces dernières, en 2004 ont encore le sentiment d'avoir tout à inventer ? Après ce constat sous forme d'interrogation, une nouvelle question se pose. En dehors du cadre législatif et réglementaire imposé, qu'est-ce qui différencie le salarié d'une SCOP, associé ou non, au salarié d'une entreprise dite classique ? Que sait-on de l'organisation du pouvoir, comment se vit la hiérarchie, le lien de subordination dans les SCOP et les CAE ? Nous constatons par nos explorations de terrain que le turnover est très important sur certaines fonctions en CAE et notamment sur la fonction « névralgique » de la comptabilité. Que signifient ces départs ?

Nous allons approfondir ultérieurement ces interrogations. Après avoir étudié la manière dont les SCOP se mettent en scène sur le registre de la démocratie, revenons à la propre mise en scène des CAE sur ce terrain.

Une CAE de France se met en scène dans une plaquette de présentation visant une large diffusion. On peut y lire dès la première ligne : « Des principes de solidarité. Organisation en SCOP qui fonctionne avec des principes d'économie sociale au service de l'Homme. » Le lecteur pourrait s'y perdre dans cette synthèse étrangement construite tel un bric-à-brac tentant de rassembler dans le même sac des concepts complexes et distincts. Cependant, nous comprenons que la CAE, dès la première ligne, souhaite offrir au lectorat de sa plaquette le visage d'une entreprise

qui, là encore, place l'homme au cœur de ses préoccupations. Et, toutes le font. Une analyse de vingt sites Internet, soit 20% des sites de la centaine de CAE françaises, tous réseaux confondus, nous a permis d'identifier à chaque fois la même mise en scène : l'économie au service de l'homme et pas l'inverse. Nous constatons un « plus » distinctif pour les CAE par rapport aux autres SCOP qui consiste à faire passer l'idée que les CAE se donnent pour objectif d'amener ce que l'on pourrait nommer des « non coopérateurs » à le devenir. Non coopérateurs au sens où les individus qui souhaitent créer leur activité en CAE ne connaissent généralement pas l'économie sociale. Sur chacun de ces sites analysés, nous identifions un discours au niveau des valeurs mais jamais d'argumentation soutenue par l'exposé d'une ou de plusieurs pratiques, à l'instar de l'exemple développé précédemment sur le cas du groupe Chèque Déjeuner. En outre, nous avons été surpris que la question du sociétariat et la signification du « devenir associé » soit si peu explorée dans les sites consultés.

A partir de la présentation générale et juridique du cadre coopératif, puis avec la compréhension des enjeux managériaux et démocratiques des CAE au travers de leur communication, nous avons pu poser une série de constats qui sont autant d'éléments d'analyse spécifiques. Tout d'abord, sur le plan juridique et économique, la CAE est un modèle aux franges des SCOP, peu utilisé mais qui présente des fortes potentialités : une nouvelle forme d'organisation du travail qui laisse la place à une organisation non subordonnée. Nous avons ensuite identifié les limites et potentialités sur le plan économique et managérial avec la question de la non subordination et de l'implication des salariés. Sur le plan organisationnel et communicationnel, le discours des CAE pose l'homme au centre de tout de façon absolue et non réaliste (absence de hiérarchie, dénégarion du quotidien) correspondant à un imaginaire propre aux CAE. Enfin, sur le plan démocratique et humain le modèle valorise la liberté, la non subordination.

Nous allons voir à présent combien tout se joue à partir des notions de client interne, d'absence de subordination et de liberté.

II. Le style managérial en entreprise coopérative et sa déclinaison en CAE.

Qu'en est-il des relations au travail entre les salariés coopérateurs et les dirigeants ? C'est ce que nous proposons d'explorer dans cette deuxième partie. L'encadrement dans les entreprises coopératives et les CAE est-il identique à celui des entreprises de droit commun ? Imprime-t-il la marque d'un climat coopératif plutôt que compétitif ?

Il convient dans un premier temps d'étudier les enjeux profonds des relations interpersonnelles dans les institutions pour identifier si le modèle coopératif en tant que cadre économique et juridique parvient au niveau humain, social, à dépasser la dissymétrie des places de dirigeant et de salarié.

1. Loi symbolique dans l'entreprise, pouvoirs et contre-pouvoirs.

Le mouvement coopératif a été traversé dans son histoire par une phase de revendication pour l'abolition du salariat. Nous proposons d'observer également ici les pratiques actuelles des CAE pour comprendre comment celles-ci permettent aux coopératives de contribuer à l'invention du salariat moderne ; salariat moderne qui se fonde, non plus sur l'abolition du salariat, mais sur l'étoffement symbolique et juridique du principe de « double qualité » complété par une dissolution du lien de subordination.

Le climat coopératif dans les organisations émerge lorsque les membres placent les buts du groupe avant leurs objectifs personnels, tandis que le climat compétitif se développe lorsque les désirs individuels priment sur les buts généraux. Si nous n'avons aucun doute sur la sociabilité des hommes, êtres communicants, et donc sur le bien fondé et la nécessité de la coopération, nous ne pouvons que souligner les limites à leur sociabilité et donc les difficultés de toute coopération. A partir de ce constat, nous convoquons la psychanalyse pour creuser les enjeux profonds de la coopération comme forme de socialité, étape nécessaire à la compréhension des enjeux du sociétariat qui fonde juridiquement et socialement la coopération dans les CAE. Nous avons précisé en introduction que le recours à la psychanalyse relève d'un choix qui peut sembler contestable tant il peut exister d'autres grilles de lectures pour approfondir la question du sociétariat. Toutefois,

nous pensons que la psychanalyse appliquée aux institutions est d'actualité tant il devient urgent de se pencher sur les causes profondes des relations interpersonnelles au travail plutôt que de privilégier uniquement une approche du traitement des symptômes. La psychanalyse et le mouvement coopératif souffrent d'une marginalisation dans un contexte favorable au néolibéralisme dans lequel tout ce qui peut le remettre en cause est systématiquement attaqué. L'essor des théories comportementalistes et cognitivistes souvent médicamenteuses tentent de désinstituer une pratique. « La psychanalyse est ressentie comme appartenant à un passé, à une élite, aux intellectuels », résume Élisabeth Roudinesco,²¹ faisant le constat d'une « époque de désintellectualisation » où les réponses immédiates « semblent plus importantes que ce qui annonce l'exploration de soi ». Appuyons-nous sur des propos que Françoise Dolto (1908-1988), pédiatre et psychanalyste a tenue pour présenter simplement l'apport de la psychanalyse avec son don inimitable pour rendre accessibles les théories psychanalytiques:

« Ce qui est psychanalytique, c'est de comprendre un être humain qui se trouve avoir des symptômes, mais ce n'est pas ce symptôme que l'on vise. S'il souffre de ce symptôme, il se trouve que plus il se comprendra dans sa relation aux autres, probablement ce symptôme disparaîtra du fait que l'énergie qui y est employée, va être employée dans une communication plus gratifiante, et qui n'aura pas besoin d'être fixée sur une partie de son corps qui souffre – puisque ce symptôme en est une preuve -, ou qui n'est pas disponible dans le langage puisqu'il répète toujours la même chose (...) Avec la psychanalyse on vise à comprendre la personnalité toute entière dans sa relation à elle-même et au monde, et qu'il y ait suffisamment de gratification pour que la communication avec les autres et avec soi-même ne soit pas tellement conflictuelle que l'angoisse surmonte, surnage et empêche le libre jeu de la communication. »²²

En définitive nous pourrions transposer ces propos à l'entreprise, aux organisations collectives. La psychanalyse de l'institution peut permettre de travailler en profondeur la répétition des formes de névroses collectives. La névrose, c'est recommencer toujours le même scénario d'échec. Nous pensons que les CAE ont matière, comme toute institution, à identifier leurs forces certes, mais aussi les sources de leurs malaises pour éviter la mise en place d'un scénario d'échec à moyen ou long terme.

²¹ Élisabeth Roudinesco, historienne et psychanalyste, propos tenus lors d'une conférence, avril 2008.

²² François Dolto in, *Les images, les mots, le corps*, entretien avec Jean-Pierre Winter, Gallimard, Paris, 1986.

Nous pouvons alors avancer l'idée que « le génie » des organisations coopératives peut résider dans leur refus de céder à « un processus de clivage, profond et caché, c'est-à-dire substructurel, de nature psychotique, par lequel l'espèce humaine, au lieu de se reconnaître dans tous ses membres, tend à se cliver en *hommes* et en *non-hommes*.²³ » La psychanalyse des institutions nous éclaire sur les défis lancés à l'homme par ses angoisses primaires inconscientes persécutrices et dépressives et présente le social et les institutions comme des instances réparatrices quand elles ne sont pas dysfonctionnantes. Quand elles dysfonctionnent elle concourent à détruire l'individu. Précisons un instant la signification des institutions. Ces institutions, structures sociales sont: « l'ensemble des rôles occupés par des personnes et la manière dont les rôles sont distribués à l'intérieur de la hiérarchie exécutive.²⁴ »

Quelques mots également pour situer le dispositif des angoisses primaires déposées dans l'inconscient des humains. Chez Mélanie Klein on entend par angoisse dépressive : toute angoisse qui implique la souffrance par la perte d'un bon objet et, par angoisse persécutrice : toute angoisse impliquant la souffrance occasionnée par un mauvais objet.

Parmi les constantes existant dans l'histoire de l'humanité et de l'inconscient humain, il en est une qui conduit toutes les classes dirigeantes à privilégier le couplage endogamique, c'est-à-dire les couplages à l'intérieur du même groupe. Par « inconscient humain » il faut comprendre la découverte par laquelle s'instaure la psychanalyse, c'est-à-dire de l'en deçà de la volonté rationnelle. Pour être comprise, la volonté rationnelle doit faire appel à l'inconscient. « Le fonctionnement, de ce qui se dit rationalité passe par la connaissance de ce qui préside à son agencement, à son origine dans l'imaginaire et l'affectif auxquels tout langage et tout discours sont redevables.²⁵ »

Cette constante est une réponse illusoire contre l'angoisse primaire génétique. Cette formation des classes ou castes décide de la stabilité ou de l'instabilité du

²³ Franco Fornari in *L'institution et les institutions, Etudes psychanalytiques*, R. Kaës, Dunod, p 97. Paris, 2000, p 130

²⁴ Elliott Jaques, *Les institutions sociales comme mécanismes de défense contre l'angoisse paranoïde et dépressive*, in *L'institution et les institutions, Etudes psychanalytiques*, R. Kaës, Dunod, p 97. Paris, 2000.

²⁵ Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Seuil, Paris, 1985, p-174.

système. Si la différence (de classe) est intériorisée, pratiquement acceptée par les deux groupes

« nous avons une stabilité du système grâce à une socio-dynamique qui s'instaure et dans lequel le groupe dominant effectue une élaboration paranoïde du conflit sur le groupe dominé et le groupe dominé intériorise un tel conflit en lui-même et se culpabilise par un processus mélancolique qui mène à l'auto-agressivité et à la négation de soi. ²⁶»

La psychanalyse des institutions²⁷ s'intéresse depuis très longtemps aux entreprises. Toutefois, il est un fait que ses acteurs n'ont pas travaillé avec des entreprises coopératives. Ce terrain pourrait, nous semble-t-il, être un laboratoire d'exception pour la psychanalyse institutionnelle puisque l'on peut penser que le modèle des entreprises coopératives est propice à la résolution de l'Œdipe ; résolution qui permet aux uns et autres de ne pas menacer et de ne pas se sentir menacés. Quels sont les facteurs inconscients et affectifs qui agissent ces entreprises à part ? Quelles sont les peurs collectives, les émotions de groupe. Existe-t-il des clans autour de leaders ?

La psychanalyse institutionnelle part du postulat qu'une organisation, une institution, une entreprise est organisée telle une structure familiale. Les institutions sont alors traversées par les mêmes angoisses de base. Les désastres que la famille fantasme par les angoisses de bases, déposées dans l'inconscient humain, peuvent être pleinement compris en les rapportant justement aux découvertes fondamentales de la psychanalyse et notamment à la situation Œdipienne. Immortalisée par la tragédie grecque, l'histoire d'Œdipe et d'Oreste est exemplaire pour expliquer pourquoi la famille vit toujours comme si elle se trouvait au bord du désastre. C'est l'histoire des crimes silencieux qui habitent la famille fantasmatique, tel que nous les trouvons généralement, imprimés dans l'inconscient des hommes. Ceci nous permet de saisir comment chaque membre de la famille existante se sent menacé par tous les

²⁶ Franco Fornari in *L'institution et les institutions, Etudes psychanalytiques*, R. Kaës, Dunod, p 97. Paris, 2000, p121

²⁷ « La spécificité de l'analyse institutionnelle pour approcher la réalité d'une institution, c'est d'avoir donné de celle-ci une définition dialectique et surtout d'en avoir proposé une analyse fondée sur l'intervention. L'analyse institutionnelle est donc à la fois une théorie et une pratique de l'institution qui prend sa place dans les courants de la recherche-action (action-research - R. Hess, *La Sociologie d'intervention*, 1981). Elle est née en France vers 1943 sur le terrain de la psychiatrie, lorsque F. Tosquelles créa à Saint-Alban (Lozère) la thérapeutique institutionnelle pour lever les freins bureaucratiques qui pèsent sur les hôpitaux psychiatriques. Il fut relayé par Jean Oury et Félix Guattari à la clinique de La Borde à Cour-Cheverny, près de Blois, dans les années cinquante (J. Oury, *Psychiatrie et psychothérapie institutionnelle*, 1976 ; F. Guattari, *Psychanalyse et transversalité*, 1973). Cette expérience s'est située dès le départ au carrefour de la psychanalyse, de la psychosociologie et de la politique. » *Encyclopedia Universalis*, Paris, 2009.

autres membres et en même temps comment il les menace. Nous trouvons dans le contexte relationnel de la famille fantasmatique, tel qu'il se reflète dans les mythes et les fantasmes inconscients, l'émergence de ces angoisses persécutrices, à cause desquelles tout membre ressent les autres comme une menace en soi, et se ressent comme une menace pour les autres.

Une fois cette déconcertante constatation décrite par laquelle la psychanalyse nous conduit à saisir l'angoisse de la famille fantasmatique, nous identifions alors la *famille sociale*, la famille en tant qu'institution comme une structure défensive face aux pulsions et aux angoisses primaires. Bion²⁸ avance l'hypothèse que le *comportement collectif* dans les relations interpersonnelles, ce que l'on peut nommer le social à l'état fluide, garantit à l'institution un fonctionnement pacifié qui désamorce les angoisses primaires persécutrices de sorte que :

« La famille sociale offre à la famille fantasmatique, qui se vit continuellement comme si elle était au bord de l'abîme, l'assurance qu'il n'y aura pas de désastre parce que l'enfant ne tuera pas son père ou sa mère mais sera au contraire le messie, le sauveur, que la mère ne tuera pas le père et l'enfant mais au contraire les nourrira, les faisant ainsi vivre ; et enfin que le père ne tuera lui non plus, ni l'enfant ni la mère mais, au contraire luttera contre les difficultés et contre les instances ennemies (extérieures à la famille) qui en menace l'existence. »

Nous pouvons alors avancer l'hypothèse, validée par les enquêtes, que le modèle de l'institution coopérative et plus récemment de l'institution CAE peut être une structure aux vertus défensives contre les angoisses primaires qui, non canalisées, engendrent des processus Œdipiens de type : formalisation de classes, de castes, de hiérarchies, de pouvoirs tyranniques, de dépendances. Ce sur quoi se fonde le modèle capitaliste. Au-delà de son modèle économique et juridique le système capitaliste est construit à l'image des angoisses inconscientes primaires et persécutrices des hommes. Il comprend ainsi en son sein toutes les ressources de l'univers destructif sans échappatoire décrit précédemment dans lequel chacun est menacé et menace l'autre. Il ne s'agit pas ici de juger un système socio-économique mais de porter un regard clinique sur celui-ci. Le capitalisme offre une « place publique » sur laquelle les hommes peuvent rejouer les scènes primitives engrammées dans leur inconscient.

Cette « place publique » de l'expression des scènes primitives trouve, entre autre, sa source dans la théorie de *la plus-value*²⁹, le salarié produit plus de valeur

²⁸ W.R. Bion, *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF, 1965.

²⁹ Karl Marx, 1855.

qu'il n'en gagne. La théorie *la plus-value* sous-tend la dynamique des pouvoirs et des luttes. Nos propos ne veulent pas être une condamnation sans appel du modèle capitaliste, ce qui peuvent sembler a priori. Nous ne perdons pas de vue que le modèle de société qu'il a généré libère les hommes de la superstition et de l'esclavage pour reprendre Karl Marx qui, dans un article du 22 juillet 1853 ³⁰, affirme qu'un jour, en Inde le capitalisme sera un bien meilleur système social que la société archaïque qui régit le sous-continent à l'époque. Nous lui donnons raison, l'Inde est aujourd'hui la plus grande démocratie du monde. Marx tend à montrer que le communisme ne peut survenir qu'après le capitalisme et non pas à sa place comme nous le savons mais surtout il lui reconnaît le pouvoir de sortir les hommes des ténèbres.

Pour illustrer notre hypothèse consistant à proposer les CAE comme organes défensifs face aux angoisses primaires et donc structurants pour les individus dans le collectif, nous pouvons nous appuyer sur les propos tenus par un entrepreneur-salarié d'une CAE spécialiste des professions culturelles et artistiques lors d'une journée de colloque :

« La forte différence entre la CAE et les collectifs d'artistes classiques, c'est le rapport à l'affect. Je ne connais pas le travail des autres coopérateurs, mais même s'il ne me plaît pas, ce n'est pas grave, cela ne met en rien en péril la coopérative. On n'est pas dans le jugement, ce qui évite les crises existentielles. On ne s'est pas rencontré sur des affinités électives ou artistiques mais sur le partage d'un outil et c'est préférable. ³¹ »

Ce témoignage reflète le rôle de tiers structurant que peut occuper une CAE si elle est en capacité de mettre son cadre coopératif au service de la renonciations aux angoisses primaires. Dans l'expérience vécue par cet entrepreneur, nous comprenons que la CAE « partage d'un outil » se pose comme famille sociale structurante face à la famille fantasmatique occupée par le collectif d'artistes, ce dernier ne parvenant pas à échapper aux angoisses primaires. « Affect », « jugement », « crises existentielles » sont autant de bouillonnements susceptibles de « mettre en péril » l'institution.

³⁰ Karl Marx, *La domination britannique en Inde*, New York Daily Tribune, n° 3804, 25 juin 1853.

³¹ Actes des journées professionnelles sur la mutualisation d'emploi, CNAR Culture, Strasbourg, juin 2007.

Si la psychanalyse des institutions nous ouvre une voie pour comprendre les fondements inconscients du désir de coopération –action de participer à une œuvre commune- c'est parce que celle-ci n'est pas constitutive de socialité humaine. La coopération est une lutte de l'homme contre ses pulsions et ses angoisses primaires inconscientes qui, elles, le poussent non consciemment, presque naturellement pourrait-on dire à menacer et à se sentir menacé. Nous sommes alors parvenu, à cette étape du raisonnement, à mieux comprendre pour quelles raisons ceux qui prônent la coopération, l'animent, pilotent des entreprises coopératives, produisent en tant qu'ouvriers coopérateurs, sont eux-mêmes souvent agis par la non coopération et ses corollaires : exclusion, compétition, bruits de couloirs, incommunicabilité. Il ne s'agit pas ici de blâmer ces acteurs mais simplement d'identifier le courage qu'ils ont dans la lutte qu'ils mènent (quand ils la mènent) contre leur socialité profonde en s'inscrivant dans la coopération ; à la différence d'un acteur du capitalisme financier, qu'il soit un salarié convaincu ou un patron « promoteur » du modèle, celui-ci ne sera jamais perturbé par la question des « valeurs ». Nous pouvons ainsi dire que les « valeurs » dans le monde de la coopération sont souvent affichées fièrement comme autant de remparts contre le retour du refoulé. Il s'agit alors d'une mise en scène qui vient masquer « l'inavouable ». « L'inavouable » se loge dans les paradoxes générateurs de tensions insupportables pour le coopérativisme telles que : procéder à un licenciement, dénigrer, sélectionner, procéder à des solidarités électives, générer des profits, créer des filiales d'une SCOP en société de droit commun à l'étranger et percevoir de confortables dividendes de celles-ci ou encore, externaliser par le recours à des auto-entrepreneurs.

C'est pourquoi, bien souvent, il peut sembler que ces valeurs, tournant autour de l'idée phare explorée précédemment : celle de « l'homme est au centre des préoccupations de l'entreprise », sonnent un peu creux. Nous pensons que le mouvement coopératif, les SCOP et plus particulièrement les CAE qui nous occupent gagneraient à lever le voile sur les « tabous » du refoulé, qui sont autant d'empêchements à croître, à évoluer, à essaimer. Mettre à jour les paradoxes c'est, en définitive, affirmer que ces valeurs ne vont pas de soi et qu'elles nécessitent un recours permanent aux « plus hautes instances spirituelles de l'homme. C'est en

pleine lumière que l'on triomphe de ses désirs.³²» Désir au sens du « Ça » c'est à dire de ses « démons » en langage commun.

Au sortir d'une audience du tribunal arbitral de la CGSCOP voici ce que l'on nous rapporte du « off » entre l'avocat défenseur de l'une des parties et l'un des juges arbitres. L'avocat défenseur a découvert le cadre juridique et le modèle de l'économie sociale par l'affaire qui lui a été confiée. Il demande au juge arbitre : « Il y en a beaucoup des affaires présentées devant votre tribunal ? » et le juge arbitre de répondre : « Il y en a, oui, cher maître, nous sommes des coopératives certes, mais nous n'en restons pas moins des organisations humaines. » Le juge arbitre par sa réponse se garde bien d'être explicite et dévoile les mobiles profonds par une simple allusion dans laquelle il aura tout dit du « refoulement coopératif », c'est-à-dire du refoulé propre au mouvement coopératif.

Jamais d'ailleurs, quand les SCOP communiquent sur leur modèle, elles n'abordent l'instance arbitrale. Elle est cachée, escamotée, comme une honte. Les Français ont découvert stupéfait avec l'affaire « Crédit Lyonnais - Bernard Tapie » que les banques se faisaient justice entre elles. Il en est de même pour le tribunal arbitral de la CGSCOP. Il est une véritable justice privée valant première instance et qui, entend-on, rend des sentences relevant d'une décision politique plutôt que de s'en tenir au droit. Ceci n'est pas l'objet de ce travail de recherche et d'ailleurs, la littérature manque au sujet de l'instance arbitrale.

Le mouvement coopératif et les SCOP culpabilisent sur l'expression de leurs « angoisses primaires » partant du principe qu'il ne peut pas y avoir de conflits durs entre coopérateurs. Il nous semble que c'est une erreur de positionnement. Il serait habile de briser le tabou et de montrer au grand jour que les SCOP et les CAE ont la motivation profonde d'un monde meilleur pour dire vite mais qu'elles n'en restent pas moins des organisations humaines traversées par ce que nous avons présenté précédemment.

Il y a finalement dans la manière dont les CAE se mettent en scène dans leurs sites, lors des séminaires ou des colloques auxquels elles participent, qu'elles organisent, des documents qu'elles éditent, un discours d'ouverture, au sens d'introduction, quasi « messianique » auquel l'auditoire souhaiterait « croire » mais

³² Freud, Cinq leçons sur la psychanalyse, Payot, Paris, 1924, réédition 2001.

auquel il ne peut pas réellement adhérer. Nous avons entendu, à plusieurs reprises, dans des sessions d'informations publiques organisées par différentes CAE ce discours introductif avec lequel les CAE ne sont pas toujours à l'aise (nous l'avons vu précédemment, ce discours emploie des formulations étrangement construites et floues). Ce discours introductif d'équilibriste, souvent mal assuré, tient lieu d'une démarcation, d'une différenciation nommée d'avec le capitalisme et des modes de gouvernance et d'encadrements habituels, une démarcation avec le portage salarial par exemple. Si l'auditoire butte sur ce postulat, qui poserait les animateurs de CAE comme des *hommes meilleurs* et les CAE comme des *institutions meilleures* que les autres, alors l'auditoire ne peut que butter sur ce qui suit le discours introductif, le retour au réel, c'est à dire l'exposé du service opérationnel, technique, que ces organisations délivrent. Un jeune entrepreneur nous dit à ce sujet lors d'une interview :

« Lors de la réunion d'information, je venais pour que l'on me parle d'un dispositif factuel de soutien à la création d'entreprise. J'ai été très surpris et même dérangé par les trente premières minutes. J'ai eu l'impression que l'animateur faisait un discours politique. Il était sympathique. Je me suis alors demandé qu'est-ce que c'est que cette bande de soixante-huitards ? Tout cela avait l'air très artistique et fantasque. Et puis maintenant que j'y suis je suis inversement surpris du sérieux de l'organisation interne tant en matière d'appui à la création que dans la délivrance du service administratif, social et comptable. C'est comme s'ils parvenaient à faire cohabiter leurs idéaux et la réalité concurrentielle. Ça ne doit pas être simple tous les jours. Moi, je regarde cela de loin pour le moment. »

Dans *Le nouvel esprit du Capitalisme*, ouvrage commun de Luc Boltanski et Eve Chiappello, les deux sociologues exposent les formes historiques de la critique du capitalisme. Nous identifions dans ce que les auteurs appellent « la source de l'indignation ³³ » ce que la psychanalyse appelle les angoisses primaires persécutrices et dépressives. Les anticapitalistes se nourrissent ainsi d'une lutte identique à celle des coopérateurs dans le sens où leur critique affirme une lutte contre les angoisses persécutrices et dépressives :

- 1- Le capitalisme source de méfiance et de défiance
- 2- Le capitalisme source d'oppression. Il s'oppose, pour ceux qui en font la critique, à la liberté, à l'autonomie et à la créativité des hommes. Il désigne et rejette les hommes en fonction de ses besoins et les subordonne au travers du salariat.

³³ L. Boltanski, E. Chiappello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

3- Le capitalisme source de misère et d'inégalités.

4- Le capitalisme source d'opportunisme et d'égoïsme qui favorise les seuls intérêts particuliers.

Depuis que le capitalisme existe, il a changé sa nature, il a fait une place aux réformistes sociaux par le jeu démocratique, mais ne s'est pas réellement transformé si bien que les sources d'indignation alimentant sa critique ont peu évolué au cours des deux derniers siècles. Et pour cause, il est un système économique, juridique et social qui propose des modèles institutionnalisés de sociabilité, nécessité de la sociabilité entravant la socialité.

2. Salariés de la CAE et entrepreneurs-salariés, statuts et encadrement distincts.

Le premier point de cette deuxième partie nous a conduit à constater que la coopération n'est pas une action favorisée par l'inconscient humain. La somme des inconscients humains dans les organisations produit un inconscient collectif qui peut être de nature à générer l'inégalité des relations, l'injustice, et tous types de désordres susceptibles de nuire à l'épanouissement personnel et collectif.

Avec les outils de la psychanalyse des institutions poursuivons maintenant par l'exploration de ce que l'on nomme le « management » et que nous continuerons à désigner par « encadrement », terme français plus factuel qui ne cherche pas à cacher sa signification. « Le management se présente comme la systématisation et comme l'inscription dans des règles de conduite à caractère général de pratiques forgées au sein des entreprises.³⁴ » Il a permis peu à peu la professionnalisation de l'encadrement. La naissance du management au début du XXème siècle :

« accompagne l'émergence d'un nouveau corps social de directeurs et d'administrateurs salariés (désignés plus tard par le terme de manager ou, en France, de cadre) auquel est progressivement transférée la gestion opérationnelle des grandes entreprises, les propriétaires se retirant dans le rôle d'actionnaires sauf à devenir eux-mêmes dirigeants salariés.³⁵ »

³⁴ L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999. P-96.

³⁵ L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999. P-96.

C'est l'exploration de la loi symbolique dans la fonction de direction qui va nous aider à comprendre les ressorts de l'encadrement et comment, à partir de ces ressorts inconscients, le modèle coopératif peut trouver sa propre voie, mais aussi comment les CAE sont peut-être en train de jouer actuellement une expérimentation à ce niveau. Dans *Psychologie collective et analyse du Moi*, Freud se réfère à la psychologie du Moi pour expliquer la nature des liens libidinaux qui unissent les membres d'un groupe à leur chef ou les liens libidinaux qui se créent entre ces mêmes membres du groupe, en mettant l'Eros sublimé parmi les fondements du social. Sans trop de développement, nous pouvons définir le concept du Moi du Ça et du Surmoi en quelques mots. Freud décrit le Moi comme la partie organisée du Ça qui lui-même est le centre des pulsions inconscientes ne connaissant ni temps, ni loi ni rien. Ce dernier se heurtant au Surmoi représentant de la norme, de l'interdit. L'approche freudienne tend à démontrer que la psychologie des groupes est essentiellement centrée sur les processus d'identification qui amène le personnage du chef à se construire comme idéal du Moi. Cette théorie est particulièrement adaptée aux groupes peu ou pas structurés comme les foules. Nous pouvons penser ici également au collectif d'artistes évoqué par l'entrepreneur-salarié précédemment en page 26. Ce témoignage étant le reflet de ce qu'un groupe manquant d'organisation est plus sensible aux expressions du Ça que du Moi.

« Il n'y a qu'une loi et une seule pour la psychanalyse : c'est la loi de l'Interdit de l'Inceste. C'est elle qui fonde toute société. Elle est à l'origine de l'histoire de l'humanité, de toutes civilisations. ³⁶ »

Toutes les autres lois des hommes ne sont que des règles, des codes sociaux, des coutumes mais transgresser la loi de l'Inceste pour Freud c'est assurément retourner à la *horde sauvage*. Après avoir convoqué la famille fantasmatique, les liens libidinaux, nous en venons à travailler la question de l'interdit de l'inceste. Le lecteur peut se demander pourquoi nous convoquons également cette notion clé de la psychanalyse. Nous proposons la réponse suivante : la psychanalyse est bien une pratique consistant à rechercher les « causes premières ». Or nous partons de l'hypothèse qu'il nous est impossible de creuser la question de l'accession au sociétariat sans rechercher les « causes premières » de la coopération et de la compétition.

³⁶ La loi symbolique dans la fonction de direction, Etayages psychanalytiques, Willy Barral. DATE

En quoi l'encadrement des organisations de quelque nature qu'elles soient, celui des CAE compris peut-il être concerné dans ses fonctions par cette loi de l'interdit de l'inceste? Nous l'avons vu, la psychanalyse institutionnelle émet l'hypothèse que toute organisation structurée fonctionne au niveau symbolique à un niveau comparable à celui de l'institution familiale. Or, ce qui est au centre de ce fonctionnement c'est la loi symbolique de l'interdit de l'inceste. Ceci peut paraître évident au niveau familial puisque l'on y trouve les liens du sang mais cela peut le paraître beaucoup moins dans le cadre institutionnel puisque ces liens n'existent pas. Dans les communautés religieuses, qui sont des structures institutionnelles, la loi symbolique fonctionne de manière évidente, la hiérarchie étant organisée à l'instar du modèle familial : mon père, ma mère, mon frère, mes sœurs. Il est donc possible de dire qu'il existe un inconscient collectif qui sous-tend le fonctionnement de toutes les organisations structurées.

« Si cette loi symbolique est bafouée il en résulte des conséquences néfastes pour les personnes que l'on veut aider et pourtant il y a bien des manières de bafouer la loi symbolique dans une institution.³⁷ » Et l'on en revient au meurtre du père dans le mythe d'Œdipe. Dans un lieu de travail, celui qui joue le rôle du père, c'est ce qui tient lieu de direction. Au niveau symbolique, en excluant la direction puisqu'elle tient lieu de « père » on peut supposer que les personnes travaillant dans un établissement se vivent comme frères et sœurs. Nous pouvons identifier dans les CAE un *troisième niveau organisationnel*, absent des autres entreprises, SCOP incluses et que l'on retrouve uniquement dans les institutions à visée d'accompagnement social ou thérapeutique ou bien encore dans les administrations : l'usager, le patient ou bien encore le « client » au sens de Carl Rogers, c'est-à-dire que le patient n'est pas un objet thérapeutique, il est bien considéré comme sujet agissant. Nous pouvons donc supposer que ce qui constitue le corps des entrepreneurs accompagnés et salariés constitue un *troisième niveau* qui ancre l'hybridation du modèle des CAE : d'une part une fonction d'entreprise à vocation commerciale, d'autre part, une « mission d'intérêt général ». Ils sont un *troisième niveau* du « dedans » car ils ne sont pas « en dehors » de l'institution. Ils ne sont pas des clients au sens commercial puisqu'ils sont rattachés à l'institution par une convention d'accompagnement ou un contrat de travail. Ils sont des « clients » au

³⁷ La loi symbolique dans la fonction de direction, Etayages psychanalytiques, Willy Barral, 2001.

sens de Rogers puisqu'ils bénéficient d'une approche centrée sur la personne instaurant un climat facilitateur et de croissance, qui résulte de la mise en oeuvre par l'équipe d'appui de la CAE, d'attitudes à l'égard du client : Empathie, Congruence, acceptation positive inconditionnelle.

Le terme de convention d'accompagnement qui semble le plus usité est abandonné par certaines CAE pour celui de « convention d'appui » ou « contrat de collaboration ». Même si une terminologie comme ces dernières nous semble plus adaptée au métier de l'appui à la création d'activités économiques, il n'en est pas moins vrai que le terme « accompagnement » est au cœur du vocabulaire des CAE et les renvoie aux notions d'accompagnement thérapeutiques et sociales. La culture des CAE est nourrie de la culture de l'accompagnement socioprofessionnel. Nombre de ses acteurs d'aujourd'hui sont issus d'institutions à vocation sociale, d'insertion par l'activité économique, de mouvements d'éducation populaire. Cette empreinte est visible dans l'organisation des CAE et fait de la psychanalyse institutionnelle, née pour accompagner les institutions à but thérapeutique ou d'aide à autrui au sens large, un outil tout indiqué pour analyser le fonctionnement des CAE de part l'hybridation de leur organisation interne.

Ainsi ces « clients » de la CAE sont comme frères et sœurs et ils projettent sur l'équipe « support » de la CAE l'image parentale. Le psychanalyste Willy Barral émet l'hypothèse : « que toute relation interpersonnelle qui n'obéit pas à cette symbolique risquera d'entraîner des perturbations dans le fonctionnement de l'institution. » Ce développement nous amène à la notion de pouvoir dans la fonction de direction car celui ou celle qui garantit le respect de la loi symbolique est censé avoir une action sur ceux qui la transgressent. En découle l'encadrement, la hiérarchie, les sanctions. Pour éviter tout malentendu sur la présence de « l'inceste » comme fonction psychique dans ce travail, il est bon de préciser que l'interdit de l'inceste, de part sa valeur universelle, représente pour l'analyse des institutions un moyen permettant de localiser le « Ça » et pour affirmer que le « Ça » doit se parler dans les institutions pour éviter d'entraver tout le fonctionnement d'une équipe et de l'amener à sa perte. C'est la parole qui fait sens et frontière entre le « dedans » et le « dehors » de l'institution. La fonction de direction implique la capacité à faire jaillir la parole pour que chacun des membres de l'organisation accède à l'ordre symbolique. « L'ordre symbolique », c'est l'ordre ou « Ça » peut se parler en défusion du corps de la « Mère-institution ». Ne pouvoir accéder, pour son propre

compte, à cette parole qui fait sens symbolique, c'est courir le risque de ne pas émerger à son désir personnel ; autrement dit de rester « cordonisé » au corps fantasmatique de la « grande déesse » nommée institution. Les partenaires se parlent alors au neutre indifférencié : « on » disent-ils, en quête d'un très hypothétique « consensus groupal ».³⁸ »

Appuyons nous sur quelques exemples tirés de nos entretiens pour illustrer comment le « Ça » peut être contenu dans une CAE. Plusieurs membres d'équipes d'appui nous ont fait part de leur impossibilité à exprimer les désagréments qu'ils rencontrent avec des entrepreneurs et à s'en plaindre. Un chargé de suivi et d'accompagnement témoigne :

« Je me trouve régulièrement confronté à des comportements très individualistes de la part d'entrepreneurs qui ne jouent pas le collectif, qui refusent de se remettre en question et dès qu'il subissent un échec ils le mettent sur mon dos ou sur celui de la CAE. J'ai arrêté d'en parler en interne car c'est un sujet qui ne s'aborde pas ou bien il est éludé habilement pour qu'il n'y ait pas de vagues. Alors on subit. »

Dans certaines circonstances le « Ça » ne peut être énoncé. Nous constatons d'ailleurs ici que l'équipe n'a pas d'espace pour exprimer ses difficultés, frustrations, énervements, colères. Elle ne peut se fâcher avec les entrepreneurs. La hiérarchie bloque l'expression. Il ne s'agit pas de blâmer ce comportement qui doit être dicté par un malaise indescriptible plutôt que par une volonté affichée. Ce malaise peut notamment provenir d'une difficulté à accepter que l'on peut être un coopérateur et subir ou créer des tensions. Nous estimons que l'expression de ces tensions dans un espace dédié est de nature à construire l'institution et l'amener à évoluer dans son rapport aux entrepreneurs. L'analyse des désagréments rencontrés dans l'exercice du travail permet de qualifier les équipes dans la gestion des conflits et du stress occasionné par des relations dégradées ou par les actions de « personnalités difficiles ». En bloquant la parole, l'expression des tabous on encourage la fusion pensant échapper ainsi au conflit. Nous avons constaté que prévaut la recherche du consensus dans la plupart des CAE. On y refuse le conflit et donc le dévoilement de certains problèmes par peur de la confrontation ou par peur de briser l'harmonie

³⁸ La loi symbolique dans la fonction de direction, Etayages psychanalytiques, Willy Barral, 2001.

interne. On y constate alors le refoulement de la parole libre et le refoulement de l'agressivité.

Si la direction n'intègre pas que ce qui se vit à l'extérieur du « corps-institution » ne concerne pas le « dedans » de celui-ci, si la direction ne conscientise pas que le sujet se construit en tant qu'être désirant, alors le risque est grand de faire barrage au « Ça » dans les institutions en refusant de le parler, ce qui conduit les membres à flotter dans ce que Mélanie Klein appelle : « le bain amniotique du corps de la mère, en phase autistique », et vouloir y rester. Ce développement nous conduit à émettre l'hypothèse qu'il existe un risque pour les CAE dont « la direction » n'intègre pas la loi symbolique à imprimer la marque d'un encadrement de type fusionnel avec le *deuxième niveau* celui de l'équipe d'appui de la CAE dispensant ses conseils et son appui au *troisième niveau*, celui des clients (au sens de Carl Rogers) devenant alors des « patients – entrepreneurs » et de fusionner également avec lui. Ce risque nous l'avons perçu au travers des entretiens, d'une part où le « on » neutre indifférencié pointé par Willy Barral est largement utilisé dans ces institutions. Nous l'avons perçu d'autre part par l'expression d'un fantasme de type familialiste qui selon nous ne favorise pas l'instauration d'une cloison nécessaire entre le « dedans » et le « dehors » de l'institution. Ainsi, nombre de membres de CAE se nomment par le nom propre de la CAE auquel ils ajoutent le suffixe de manière « ien » ou d'appartenance « iste ». Mais le choix se porte plutôt sur « ien » que sur « iste », ce dernier est trop connoté en terme d'appartenance partisane. Nous précisons ici que ce concept de « patients-entrepreneurs » relève d'une observation. Nous ne le soutenons pas. Nous estimons au contraire qu'il s'agit d'un glissement de nature névrotique conduisant les équipes d'appui à évacuer une relation de « client » au sens de Carl Rogers pour instaurer une relation avec un patient dépossédé de sa capacité d'initiative. Nous expliquerons ultérieurement en quoi le fait de considérer les entrepreneurs comme des patients relève d'un scénario d'échec, pourtant couvert par un envie réelle de « bien faire ».

Les équipes fonctionnent dans leurs propres rapports comme dans la scène primitive du « je ne veux pas que ça puisse jouir en dehors de moi ». La fonction de direction se trouve aux prises avec ce fantasme du désir. Car l'enfant ne veut pas seulement savoir ce qui se passe dans le lit conjugal de ses parents, il veut se glisser

dans le lit, remplacer l'un des parents, voire séparer les parents. L'enfant ne veut pas seulement savoir mais « voir Ça ! » être témoin de la scène primitive qui l'a enfanté. Scène primitive qu'il vit comme dangereuse parce qu'il s'en ressent exclu. Ceci interpelle directement le cadre juridique des SCOP et des CAE, cadre où l'on affirme « un homme égal une voix » mais qui ne dit en rien comment les membres composent entre cette apparente égalité « démocratique » et la scène primitive à laquelle chacun d'entre nous – en tant qu'humain traversé par les scènes primitives – est ramené. Scène primitive nous conduisant à souhaiter nous immiscer dans le lit parental c'est à dire, pour rester dans notre sujet, d'occuper la fonction de direction ou de gérance.

Ainsi, le moyen le plus usité par les institutions pour barrer toute pénétration de la scène primitive dans celles-ci est de conduire la direction à se considérer comme « maître après Dieu » des organisations qu'elles dirigent. Pour résister à cette hégémonie il est utile de mettre en place des structures de contre-pouvoir. Pour permettre un rééquilibrage, ces structures doivent être reconnues légalement : syndicats, délégués du personnel et comité d'entreprise. Elles permettent la médiation des relations entre les employeurs et le personnel. Or, il semble que ces structures rééquilibrantes soient quasi absentes des CAE. Peu d'entre elles ont en leur sein des délégués du personnel, quand bien même les élections se tiennent. Nous pouvons alors nous interroger sur la place qu'occupe le gérant dans ces institutions CAE et comment il occupe sa fonction. Nous pensons qu'il est nécessaire que, ce qui tient lieu de direction, dans les CAE, s'interroge sur sa propre relation à la scène primitive dans son parcours professionnel. Qu'est-ce qui l'a conduit là, au poste de dirigeant? Est-ce le désir enfoui de « voir Ça ! », de s'introduire dans le lit ? L'idée importante ici c'est qu'il n'est pas possible de diriger si celui qui occupe la place ne sait pas ce qu'il a « joué » pour être amené à l'occuper. Ce savoir n'est pas sans conséquence sur la capacité de l'institution à structurer ou à dysfonctionner.

« Mais toutes les directions ne se considèrent pas comme « Maîtres après Dieu » de leur institution. Certaines au contraire, se laissent submerger par des contre-pouvoirs reconnus ou occultes (pouvoir du savoir, syndical, politique au travers d'une idéologie véhiculée.) Elles laissent alors s'installer une parole « terrorisante ».³⁹

Ce risque décrit par Willy Barral existe en CAE encore plus que dans n'importe quelle autre entreprise, encouragé qu'il est par le principe de « double qualité. »

³⁹ La loi symbolique dans la fonction de direction, Etayages psychanalytiques, Willy Barral, 2001.

Principe complété par les *trois niveaux organisationnels* que nous avons identifiés. Il existe des CAE dans lesquelles sont prônés une répartition égale du pouvoir et un même niveau de salaire pour chacun des membres de l'équipe d'appui (*le deuxième niveau*) qui pour le coup n'en est plus un, chacun étant fondu dans un « grand tout ». Est-ce possible ? Quelle est la signification symbolique d'un tel désir ? Sous couvert d'égalitarisme, ne risque-t-on pas d'arriver à un pouvoir particulièrement exclusif ? Peut-il y avoir médiation entre l'employeur et les personnels dans un tel contexte de « grand tout » ? Le pouvoir autogestionnaire implique que chacun est sur le même pied d'égalité que les autres. Dans un tel cas de figure, les membres de l'institution autogestionnaire sont « tous des frères » sur un plan symbolique. Nous repensons ici à ces CAE dans lesquelles les membres se dénomment par le nom propre de la CAE suivi d'un suffixe de manière ou d'appartenance. Willy Barral écrit que l'autogestion implique également que tous les membres de l'équipe se considèrent à la fois employeurs et salariés. Nous touchons alors à l'essence même de la « double qualité » en CAE. Qu'en faire ? Si nous considérons la CAE comme une organisation structurée et structurante, non dysfonctionnante parce que faisant tiers, intégrant la loi symbolique, parlant le « Ça » en réunion par exemple, et identifiant les *trois niveaux organisationnels*, direction, équipe d'appui et « clients-entrepreneurs », alors nous pouvons nous interroger sur la manière dont elles parviennent à s'y retrouver avec une nouvelle strate de complexité qui est celle de l'accession au sociétariat. Cette notion vient bouleverser l'ordre symbolique et nécessite certainement une structuration encore plus ambitieuse que dans les institutions soignantes ou les entreprises privées de modèle patrimonial ou libéral. En effet, dans l'organisation que nous observons, la CAE, les membres du *deuxième niveau* et du *troisième niveau* peuvent juridiquement devenir des associés, c'est-à-dire copropriétaires de l'institution. Comment les membres de l'institution parviennent-ils alors à situer la place depuis laquelle ils parlent ? Mais nous l'analyserons ultérieurement, maintenant que nous avons posé le cadre de la réflexion.

3. Les nouvelles formes de pouvoirs en CAE.

3.1 L'esprit du capitalisme face à l'esprit coopératif.

Il nous semble opportun en préalable de l'étude des formes de pouvoirs en CAE de revenir brièvement sur les relations qu'entretiennent le coopérativisme et le capitalisme.

Les institutions dans les pays dits « développés » sont depuis quelques années soumises à une évolution du pouvoir, de l'autorité et de la décision par un modèle hiérarchique délégitimé. Il s'agit du déclin de la fonction patriarcale. Les individus se montrent allergiques à la hiérarchie, à toute référence exogène voire à toute autorité. Les sociologues Luc Boltanski et Eve Chiapello font le même constat que les psychanalystes intervenant dans les institutions. En effet, le capitalisme, toujours agile et mobile, tente de satisfaire dans le deuxième esprit du capitalisme à partir des années quatre-vingt dix des revendications émises depuis le premier esprit du capitalisme, c'est-à-dire, de sa naissance jusqu'au milieu des années soixante-dix. Le néomanagement émergeant avec le deuxième esprit dans les années quatre-vingt dix va satisfaire la remise en question des formes dominantes de contrôle hiérarchique et l'octroi d'une marge de liberté plus grande comme :

« une réponse aux demandes d'autonomie émanant des salariés les plus qualifiés, demeurés en moyenne plus longtemps dans le système d'enseignement (la part des autodidactes parmi les cadres décroît, par exemple, dans les années quatre-vingt) et, particulièrement des jeunes cadres, ingénieurs et techniciens qui, formés dans un environnement familial et scolaire plus permissif, supportent mal la discipline d'entreprise et le contrôle rapproché par les chefs, se rebellent contre l'autoritarisme quand ils y sont soumis, mais répugnent aussi à l'exercer sur leurs subordonnés.⁴⁰ »

Avec le néomanagement, le capitalisme va satisfaire cette source d'indignation tout en délaissant la troisième source d'indignation, celle de la critique sociale portant sur l'égoïsme et les inégalités. Les dispositifs du néomanagement viennent pour beaucoup du gauchisme et du mouvement autogestionnaire, et nombre de consultants revendiquent cette filiation. Ils vont mettre au cœur de leurs dispositifs d'encadrement comme autant de qualités qui sont gages de réussite économique :

« autonomie, spontanéité, mobilité, capacité rhizomatique, pluri compétences, convivialité, ouverture aux autres et aux nouveautés, disponibilité, créativité, intuition visionnaire, sensibilité aux différences, attrait pour l'informel et la recherche de contacts interpersonnels.⁴¹ »

⁴⁰ L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999. P-149

⁴¹ L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999. P-150

Nous reconnaissons là, le répertoire directement emprunté à Mai 68. Ce répertoire décliné en méthodes du néomanagement vient aménager le capitalisme qui lui permet ainsi d'apporter une réponse à la première source d'indignation, celle du désenchantement et de l'inauthenticité de la vie dans le monde capitaliste, grâce à la mise en valeur de la convivialité pour des rapports humains authentiques.

Nous avons ici un bref aperçu de ce que l'esprit des SCOP et des CAE peut avoir comme mal à rivaliser avec l'esprit du capitalisme qui mieux qu'aucun autre système s'adapte aux critiques sans jamais changer. Par l'expression « esprit du capitalisme » revenons aux mots de Max Weber :

« Que faut-il entendre par là ? Si tant est qu'il existe un objet auquel cette expression puisse s'expliquer de façon sensée, il ne s'agira que d'un « individu historique », c'est-à-dire d'un complexe de relations présentes dans la réalité historique, que nous réunissons, en vertu de leur signification culturelle, en un tout conceptuel.⁴² »

Il nous semble nécessaire de donner ces précisions puisque nous reprenons régulièrement dans ce travail l'expression choisie par Weber et reprise par Boltanski et Chiapello. Nous ne voulons pas donner le sentiment d'un relent de « théorie du complot » par cette belle expression énigmatique, mais bien un outil conceptuel au service de la pédagogie.

Là où l'esprit du capitalisme semble le moins à l'aise, c'est bien face à la critique sociale s'indignant qu'il soit porteur d'égoïsme et source d'inégalités. C'est peut-être là, une voie que les SCOP et CAE peuvent emprunter pour se démarquer clairement de celui-ci, quand bien même les entreprises coopératives sont des entreprises commerciales comme les autres. Mais savent-elles lutter contre les inégalités et l'égoïsme ? Cette conviction ne semble pas être la voie retenue pour s'affirmer et communiquer.

Depuis de nombreuses années, le mouvement SCOP affiche, nous l'avons vu : « l'homme comme étant le centre de ses préoccupations », ce que reprennent les CAE à leur compte en mettant en avant la démocratie. Or, le capitalisme, pour faire face aux critiques mettant en cause son caractère injuste, a puisé dans le management des années soixante la mise en œuvre de la méritocratie et la nécessité d'une saine gestion économique pour défendre la démocratie, « le monde libre » et stimuler le progrès social. « La justification par la croissance économique, supposée associée au progrès social, ainsi que l'alliance du capitalisme et de la démocratie font partie des

⁴² M. Weber, L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, Paris, Plon, 1964, p-61.

justifications les plus stables du capitalisme.⁴³ » Ainsi, nous l'aurons compris, le capitalisme a depuis bien longtemps absorbé la démocratie pour ses propres besoins en ayant réussi à pénétrer presque toutes les cultures et les esprits.

Cet affichage de la démocratie par les SCOP et les CAE brouille leur message puisque celle-ci est dévoyée depuis longtemps par l'esprit du capitalisme dont elles souhaitent s'affranchir. L'esprit du capitalisme ne semble pas très enclin à travailler sur l'atténuation de la source d'indignation dénonçant l'égoïsme. Elle touche, en effet, au cœur même de son principe de fonctionnement. L'esprit du capitalisme est étayé par le déploiement de l'égoïsme individuel et des égoïsmes collectifs. Son « génie » consiste à s'être approprié la démocratie. Cependant l'indignation au sens où Luc Boltanski et Eve Chiapello l'ont entendu il y a dix ans, lorsque leur ouvrage a paru, peut muter en « ressentiment » au sens de l'historien Marc Ferro. L'apparition de fortunes et d'enrichissements incroyables inconnues il y a vingt ou trente ans produit du ressentiment. Le ressentiment est source de violence selon l'historien qui étudie le « ressentiment » comme moteur de l'Histoire, survivance du passé dans le présent. De « l'indignation » au « ressentiment » suscités par la convoitise, l'égoïsme, la cupidité et l'avarice, voici ce sur quoi peuvent communiquer les SCOP et les CAE et très simplement par la révélation de l'échelle des salaires dans ces entreprises. Par une communication adroite de l'agrément *de l'entreprise solidaire* dont l'un des critères, simple et compréhensible de tous, consiste à ce que les dirigeants gagnent au maximum cinq fois le SMIC.

Par conséquent, le message ne peut toucher son but, celui de donner envie de rejoindre la « coopération ». Il s'est passé dix ans depuis la parution du *Nouvel esprit du capitalisme* et les crises du capitalisme, nous en émettons l'hypothèse, le renforcent et démontrent que les Etats démocratiques appuient le capitalisme dans son égoïsme et sa production d'inégalité en le structurant, en lui apportant des cadres juridiques et financiers pour « privatiser les profits et socialiser les pertes », expression d'une réflexion réservée à quelques intellectuels dans les années quatre-vingt dix et passée dans le langage commun depuis. Marc Ferro, dans un entretien au journal *Les Echos* dit : « En 1929, on n'a pas eu ces grandes réunions internationales. Ces derniers mois, on a pu croire que cela allait changer les choses. Mais c'était des

⁴³ L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999. P-141.

paroles. Rien n'a été décidé. On ne voit rien venir.⁴⁴ » Comment « croire » encore en la démocratie ? La désillusion, le désenchantement conduit les SCOP à perdre en force de frappe lorsqu'elles l'affichent sans contribuer au sens. « La démocratie d'entreprise : un homme égal une voix. » voit-on fleurir partout sur les supports de communication. Certes oui mais en quoi est-ce pertinent ? La démocratie de toute manière c'est un homme une voix. Cela n'empêche pas certains hommes d'être plus égaux que d'autres pour reprendre, en les adaptant, les propos de Georges Orwell dans *La ferme des animaux*.

3.2 L'apport de la psychanalyse pour la compréhension de l'organisation des CAE.

Pour aller plus loin, voyons comment les enseignements de Lacan et notamment les catégories du Symbolique, de l'Imaginaire et du Réel peuvent nous aider à poursuivre le travail de compréhension de ce à quoi se trouvent confrontées les institutions, notamment leur encadrement, et comment les CAE peuvent être traversées par ces confrontations en y trouvant des réponses originales. Nous avons vu comment les humains sont toujours tentés de ne pas reconnaître la différence des places « pourtant irréductible prix à payer pour les êtres parlants.⁴⁵ »

Chez Lacan, le Réel, c'est la décision. L'Imaginaire c'est le pouvoir, Le Symbolique c'est l'autorité. Le pouvoir a deux acceptions : une définition qui consiste à dire que le pouvoir c'est de réussir à parvenir à faire faire à quelqu'un d'autre ce que nous n'aurions pas fait sans ce dernier. C'est aussi un sens plus restreint qui véhicule un imaginaire : celui des avantages que l'on suppose que le pouvoir procure à ceux qui occupent la place. L'autorité, à ne pas confondre avec l'autoritarisme, est dans le registre du symbolique car elle repose sur la reconnaissance d'une différence de place. Elle inclut une différence de statut de la parole supposée et reconnue symboliquement. Par exemple, le professeur d'une part, l'élève de l'autre. Quoique nous reconnaissons, après l'avoir donné, que cet exemple de différence du statut de la parole soit particulièrement écorné aujourd'hui dans

⁴⁴ Marc Ferro, *Les périodes de crise créent du ressentiment*, Les Echos, 21 et 22 août 2009.

⁴⁵ Jean-Pierre Lebrun, *Autorité, pouvoir et Décision dans l'institution*, Institut Européen de Psychanalyse et de Travail Social, Bruxelles, 2006.

l'institution scolaire et cela du fait même du fantasme de l'occupation de « toutes les places » qui, tel un liquide intersiticiel, tend à se diffuser dans toutes les strates de nos sociétés allergiques à la hiérarchie.

La décision donne dans le registre du *Réel*. « Qui a pris la décision ? » Nous ne sommes plus ici dans la dimension du symbolique ni même de l'imaginaire. C'est un acte posé. Il nous semble particulièrement intéressant pour les CAE de se détourner des classiques et poncifs de la littérature du néomanagement pour aller étayer l'encadrement de leur structure en allant chercher le passage d'une figure paternelle consistante à celle d'un « au-moins-un » qui n'occupe plus qu'une place : celle de celui sur lequel nous pouvons nous appuyer pour former un groupe. Cet « au-moins-un » qui assure le leadership de l'institution sans occuper toutes les places et en veillant à rassembler plutôt qu'à contrôler.

Expliquons la figure paternelle « consistante » brièvement. Freud et Lacan vont l'évider de sa toute puissance au fil de leurs recherches pour lui préférer « l'exception » dans le cas de Freud et de l'« au-moins-un » pour Jacques Lacan, ce qui revient au même. Dans *Totem et Tabou*, Freud identifie le père tout puissant, ayant tous les pouvoirs, le père d'avant la loi symbolique, jouisseur de toutes les femmes dont ses filles. Ses fils se débarrassent de lui et s'accordent autour d'un pacte fondateur pour sortir de la *horde primitive*. Ainsi le père tout puissant est remplacé par celui qui occupe la place d'« exception ». Freud utilise la figure de Moïse pour illustrer cette nouvelle place, Moïse qui fonde la judéité. Or il n'est pas juif puisqu'il aurait été Egyptien, et c'est donc comme Egyptien qu'il fonde paradoxalement l'identité juive. Il serait alors cet « au-moins-un » qui, loin d'avoir tous les pouvoirs, est plutôt celui sur lequel le groupe social a organisé son unité.

Une des pistes intéressantes pour le sujet que nous traitons, est celle du mathème des lois de langage dans les enseignements de Jacques Lacan. Le mathème est un ensemble d'écritures d'aspect algébrique rendant compte de concepts clés de la psychanalyse. Ce sont des ponts rattachant la psychanalyse à la science. Une de leurs fonctions est de permettre une transmission du savoir psychanalytique. Lacan démontre dans ce mathème que l'irréductibilité entre le monde des mots et le monde des choses constitue l'être humain comme être parlant. L'homme est absorbé dans un monde de mots et pour ce faire, il a dû renoncer à l'immédiateté du monde des choses. Ainsi, les hommes ont été conduits à consentir à une perte. A partir de cette perte l'homme ne peut parler que depuis deux places distinctes nommées S1 et S2

selon que l'on se tienne du lieu de l'origine de la parole, ou non. Celui qui parle du lieu de l'autorité parle de S1, du lieu « d'où ça commande et d'où ça commence ». Celui qui écoute ce qui lui est dit est en position de « commandé », et lorsqu'il prend la parole, il parle de la place de S2. Cette place de S1 n'induit pas forcément une notion d'obéissance, mais suppose un consentement. Chaque personne peut à tour de rôle occuper une position puis l'autre. Or, du fait de sa condition d'être parlant, l'homme consent à cette perte qui implique qu'un sujet doit toujours tenir sa parole à partir de l'une de ces deux places. Seules deux places d'où parler sont possibles : S1 et S2. Il est impossible de les occuper simultanément. Chacune des places a ses avantages et ses inconvénients mais une chose est certaine : réunir les deux places est à jamais impossible.

L'une des pathologies habituelles de la vie institutionnelle réside dans le fait que ceux qui sont en position de S1 n'ont pas conscience que la place qu'ils occupent est la conséquence de cette perte initiale. L'origine de la place de maître est la conséquence de l'entrée dans le monde des mots et ne justifie donc nulle « consistance » ou toute puissance puisque l'on n'est plus dans la *horde sauvage*.

« Celui qui occupe la place de S1 ne tient son pouvoir en fin de compte que du vide, mais bien souvent, il tient à camoufler la vérité de ce dispositif et se présente comme s'il tenait son pouvoir d'une réalité pleine. De plus, spontanément, tout se passe comme s'il pensait que si « ça ne marche pas » comme il l'entend, c'est parce que celui qui occupe la place de S2 ne fait pas comme il le dit, n'exécute pas son commandement.⁴⁶ »

Il est un fait que lorsque un dirigeant est puissant par l'autorité qui lui est conférée, par sa capacité à rassembler la communauté qu'il préside, il n'est pas nécessaire de le manifester, cela se sait. A l'inverse, celui qui est en position de chef risque toujours de se prendre pour le chef lorsqu'il manque de confiance dans sa capacité à rassembler la communauté qu'il préside. Il ne conscientise pas que cette position ne tient que du semblant. En revanche, celui qui occupe la place de S2 dispose de la possibilité de dire : « non, ça ne marchera pas ! » Plutôt que de consentir, il peut contester et plus S1 occupe sa place de façon consistante plus S2 prend la voie de la rébellion. « La pente naturelle du commandé est de penser que le commandeur se trompe et que s'il avait à faire à un bon chef, autrement dit, si c'était lui même qui

⁴⁶ Jean-Pierre Lebrun, *Autorité, pouvoir et Décision dans l'institution*, Institut Européen de Psychanalyse et de Travail Social, Bruxelles, 2006.

était en position de commandeur, tout irait pour le mieux.⁴⁷ » Et là, se rejoue la scène primitive décrite précédemment : l'enfant veut prendre place dans le lit de ses parents « voir ça ! » et peut même aller jusqu'à les remplacer. C'est un cycle pervers et sans fin qui ramène l'institution à rejouer les scènes primaires dépressives et persécutrices. S1 et S2 sont acteurs de la même pièce de théâtre, prisonniers du même système, donc aussi solidaires de la même structure. Or, en tant qu'être parlant engagés dans le monde des mots, il est impossible pour une position de se passer de l'autre. Mais au lieu de reconnaître cette situation, chacun préfère souvent renvoyer la responsabilité à l'autre, autrement dit, faire endosser la castration à l'autre. Il faut entendre la castration ici non pas au sens des aspects physiologiques ou anatomiques mais à la découverte de Freud qui identifie le concept de castration comme une fonction psychique.

Aurait-on dans les SCOP et peut-être même davantage dans les CAE (du fait de leur hybridation et de leurs *trois niveaux organisationnels*) intégré ce qui généralement dysfonctionne dans les institutions? Il n'est pas improbable que ces entreprises soient parvenues, pour certaines, à la pleine reconnaissance de cette discordance structurale irréductible. Nous pouvons émettre l'hypothèse que dans certains cas les CAE sont un modèle permettant le dépassement de l'Œdipe et qu'elles se donnent plus qu'ailleurs les moyens de favoriser l'expression du « Ça », chacun se reconnaissant à une place différente, dans une position asymétrique organisée et sans faire porter à l'autre les conséquences de ses propres limites. Nous pouvons supposer que la complexité induite par les *trois niveaux* sur lesquels s'ajoute la complexité du principe de double qualité, invite ces organisations particulières et ce qui tient lieu de direction à manier le Réel, l'Imaginaire et le Symbolique avec beaucoup de précautions au risque d'imploser.

Ce qu'il faut retenir de cette lecture psychanalytique c'est que la complexité de la place au sein des CAE est en mesure de conduire les individus à ne plus savoir d'où ils parlent mais aussi à promouvoir la fusion (par le dépassement de l'Œdipe) et conduire l'institution au chaos. Toutefois, il n'est pas improbable que le dépassement de l'Œdipe ne conduisent pas forcément au désir fusionnel et à la confusion des places. Il est un fait que ce pilotage tout en finesse nécessite la mise en œuvre de

⁴⁷ Jean-Pierre Lebrun, *Autorité, pouvoir et Décision dans l'institution*, Institut Européen de Psychanalyse et de Travail Social, Bruxelles, 2006.

règles instituanes, d'un certain formalisme dans les temps dédiés à la vie institutionnelle.

L'étude de CAE nous permet d'explorer la catégorie de pouvoir dans laquelle elles se situent: 1) Pouvoir souverain. 2) Institution alternative, adaptative ou les membres sont en principe tous égaux. 3) CAE autogestionnaire, aucun chef n'y est reconnu, aucune différence des places conduit à la paralysie.

Il semble que les CAE proposent dans leur mode d'encadrement plutôt empirique une expérimentation « invisible » qui les conduit sur une voie médiane. Globalement, nous n'avons pas eu connaissance de structures dans lesquelles on croit au miracle de la pure et simple horizontalité, ni de structure où l'autorité y est traditionnelle et toute puissante. Nous avons plutôt constaté un mélange des genres avec des allers et retours de l'un à l'autre des modèles. Cependant, nous pouvons observer un certain malaise autour de la question de la double qualité. Les entrepreneurs-salariés associés sont en effet très peu nombreux dans les CAE. Nous sentons là les difficultés engendrées par une organisation bien plus complexe que celle d'entreprises ou d'institutions de taille comparable aux CAE, c'est-à-dire entre dix et trois cent membres.

L'accession au sociétariat serait donc plutôt encore dans une forme d'expérimentation empirique. Après nos développements nous estimons que quelques CAE sont parvenues à un état de maturité institutionnelle, c'est-à-dire, que ce qui tient lieu de direction et d'équipe a intégré les dangers de la reproduction des scènes primitives et persécutrices sur la scène de théâtre de la vie institutionnelle. Elles semblent faire corps avec le mathème des lois du langage. S1 et S2 sont identifiés et l'on sait d'où l'on parle. Cependant S1 et S2 deviennent problématiques lorsque le *troisième niveau* intègre la sphère de décision, c'est-à-dire ce qui tient lieu de direction. Les CAE sont généralement prudentes sur la question de l'accession au sociétariat car elles maîtrisent mal les enjeux symboliques. S1 et S2 dans la relation interpersonnelle entre la gérance et l'équipe, cela semble ne pas poser de difficulté mais S1 et S2 entre la gérance et les patients-entrepreneurs, il semble qu'on atteigne une limite. La Coopérative d'Emploi peut être la réponse que certaines CAE ont trouvé pour échapper à la complexité, pour cloisonner, pour mettre une frontière. La coopérative d'activités assure la mission d'intérêt général et, dans le même cadre juridique, la Coopérative d'Emploi assure la mission d'appui technique au

développement de l'activité économique des entrepreneurs. A notre connaissance, il n'existe pas de CAE qui auraient institué une maison mère possédant une Coopérative d'Emploi en filiale. Il s'agit plutôt d'une frontière symbolique.

En convoquant la psychanalyse pour éclairer notre sujet, nous avons identifié une stratification de complexités dans l'organisation des CAE qui dépassent largement la complexité d'une entreprise de droit commun. En explorant les CAE comme nous le ferions pour une institution médico-sociale par exemple, nous y distinguons *trois niveaux organisationnels* constitués de la direction, de l'équipe accompagnatrice, et des « clients-entrepreneurs ». Position de « clients-entrepreneurs » qui, nous le précisons à notre préférence sur celle de « patients-entrepreneurs » que nous avons observé dans certaines CAE et qui nous semble favoriser la fusion.

Vient s'ajouter le principe de « double qualité » permettant à chacun des *trois niveaux organisationnels* d'être égaux juridiquement. De plus une mission d'intérêt général cohabite avec une activité commerciale inscrite dans le système marchand concurrentiel. Ainsi, les clients de l'entreprise commerciale sont les clients des « clients-entrepreneurs ». Un dernier niveau de complexité, la place du bénévolat, peut venir se greffer sur la structure. Force est de constater que les CAE sont des entreprises particulièrement complexes à piloter.

III. Les modalités du contrôle politique ou la double qualité.

Après avoir identifié les complexités propres à l'organisation et au pilotage des CAE, nous pouvons, dès lors, poursuivre la présentation politique du cadre coopératif où le pouvoir semble s'exercer différemment. La relation contractuelle peut aller jusqu'à l'absence de liens de subordination, contrairement aux entreprises privées de droit commun. Compte tenu de notre terrain d'investigation, nous focaliserons notre attention tout spécifiquement sur les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) et l'application en leur sein du principe de « double qualité ».

1. De la participation à la possession de l'entreprise.

Le principe de « double qualité » dans les SCOP change la nature du rapport entre salariat et capital entretenu dans les sociétés de droit commun où, en définitive, la participation des salariés s'arrête à une distribution d'actions. C'est pourquoi il nous semble nécessaire d'esquisser en quelques mots les grandes lignes de la « participation des salariés » et de ce qui distingue la participation dans les sociétés de droit commun et dans les SCOP.

« En matière de gestion des entreprises, l'autorité ne peut se partager ; l'expérience constante montre que toute autre formule conduit à l'impuissance. Et c'est la présence d'un homme responsable à la tête de l'entreprise qui permet le mieux à l'autorité de s'exercer de façon humaine et d'assurer le dialogue nécessaire avec les salariés. ⁴⁸ »

Nous avons choisi comme entrée en matière la déclaration commune issue de l'assemblée générale du CNPF⁴⁹ de janvier 1965. C'est un peu lointain, mais au fond, le MEDEF⁵⁰ produit toujours actuellement de telles analyses. Cette déclaration aujourd'hui aurait simplement amendé de la manière suivante: « la présence d'un homme ou d'une femme » et remplacé « impuissance » trop connoté par « inefficience » ou « inefficacité ».

A cette époque, dans les années soixante, surgit, du gaullisme « de gauche », la participation, nouveau mot d'ordre et le CNPF exprime ses réticences à l'égard de cette entrée des salariés dans le capital de l'entreprise leur donnant ainsi accès à la décision. Le CNPF menacé par le souffle de 68 résiste à la participation. « Celle-ci ne peut être facteur d'efficacité que si elle est fondée sur le renforcement des structures, et non sur leur destruction ; sur le respect de la hiérarchie, dont elle ne doit pas saper l'autorité. ⁵¹ »

Cette incursion historique nous permet de donner un contexte à l'exploration que nous entreprenons au sujet de la participation des salariés en SCOP et plus particulièrement en CAE. Revenons à la définition « gaullienne » de la participation toujours en vigueur aujourd'hui malgré de nombreux aménagements au fil des ans: le

⁴⁸ Citée dans Willener, Gadjos et Bengugui, 1969, p.15, in L. Boltanski, E.Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999. p. 265.

⁴⁹ Conseil National du Patronat Français créé en décembre 1945 qui se transforme en 1998 en Mouvement des entreprises de France.

⁵⁰ Mouvement des Entreprises de France. Nous notons que le vocable patronat est devenu, au fil des années, péjoratif au sein même de l'organisation des patrons qui vont préférer progressivement la notion de chef d'entreprise.

⁵¹ Citée dans Willener, Gadjos et Bengugui, 1969, p.15, in L. Boltanski, E.Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999. p. 265

législateur a voulu en 1967 favoriser la participation aux fruits de l'expansion économique. De plus, elle permet, dans les sociétés de droit commun la participation des salariés aux décisions de l'entreprises.

« Cette participation se fait au titre de leur qualité d'actionnaire, totalement détachée de celle de salariés participant au conseil d'administration (...) Lorsque le salarié actionnaire quitte l'entreprise, il demeure actionnaire ; de même il peut céder ses actions sans que cela ait d'influence sur son travail. Les solutions sont opposées pour le coopérateur ouvrier. ⁵²»

Ainsi, la participation en sociétés de capitaux et l'actionnariat salarié qui y est développé diffèrent passablement de la participation en entreprises coopératives.

La participation dans les coopératives résulte d'un particularisme résidant dans une dualité associé – coopérateur permanente puisqu'elle commence dès l'entrée et dure jusqu'au départ du coopérateur. L'interdépendance, l'assujettissement du statut de salarié coopérateur à celle d'associé est totale tandis qu'en entreprise de capitaux le statut du salarié et celui de l'actionnaire sont clivés. « Cette participation est au fondement même de la coopération ; cette volonté d'atténuer l'inégalité entre travail et capital est la raison d'être des SCOP.⁵³ »

Au-delà de la notion de gestion dite « démocratique » que nous avons par ailleurs exposée, se traduisant essentiellement par des pouvoirs égaux pour tous les associés sans hiérarchie entre eux écartant ainsi toute pression d'un groupe sur un autre, penchons-nous sur la notion de transparence qui nous semble essentielle pour aborder la question de la participation. Comme le remarque P. Papon-Vidal :

« L'exercice de la qualité d'associé se manifeste dans un droit de regard permanent sur la gestion, doublé d'un droit à l'information, sur lequel se greffe un droit moins usité, mais n'en présentant pas moins d'intérêt : un droit de critique de la gestion.⁵⁴ »

C'est précisément ce qui nous intéresse car, dans les sociétés de droit commun, le droit à l'information et à la communication sur la gestion des affaires est une obligation réglementaire. Celles-ci doivent publier leurs comptes, leur rapport de gestion une fois par an et toutes modifications statutaires quand elles ont lieu. Dans les coopératives, quand bien même celles-ci doivent se soustraire aux mêmes

⁵² David Hiez, *Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les SCOP*, RECMA, n° 299, année 2006, p.51.

⁵³ David Hiez, *Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les SCOP*, RECMA, n° 299, année 2006, p.40.

⁵⁴ Patricia Papon-Vidal, *Le statut de l'associé-coopérateur*, RECMA N°278, année 2000, P. 5.

obligations que les sociétés de droit commun, ce droit à l'information sur la gestion des associés est permanent. Il est renforcé non pas par la loi mais par le statut des associés coopérateurs en l'absence de clivage entre associés majoritaires et associés minoritaires qui peuvent à tout moment exercer leur droit de critique de gestion et censurer les gérants. Pour cela, investi du droit de vote, l'associé doit être :

« apte à exprimer un avis éclairé sur les problèmes de gestion qui lui sont soumis ; cela lui permet d'apprécier à tout moment l'efficacité de la gestion. L'information, dans un souci d'efficacité, doit être simultanément étendue, diversifiée et claire. L'exploitation des éléments permettra à l'associé de participer directement à la prise de décision qui en résulte et d'affirmer ainsi sa qualité en intervenant à tout moment dans la vie sociale.⁵⁵ »

Par conséquent, cette réalité liée au principe de « double qualité » renforcée par la capacité de révocation des gérants oblige ces derniers à « faire plus ». L'accès aux livres, aux documents fiscaux et sociaux, financiers, économiques, techniques et comptables est bien souvent complété d'une diffusion d'informations plus fines sans restriction : plaquettes à usage internes informant sur la relation aux fournisseurs, les sinistres, les tensions interpersonnelles pouvant nuire à l'entreprise, la situation de trésorerie, etc.

La participation en entreprise coopérative nous semble, à ce point de développement revêtir plusieurs niveaux de complexité à partir de cet éclairage juridique. Tout d'abord l'acception commune de la loi de 1967 permettant par un accord de participation de redistribuer une partie des bénéfices aux salariés. Puis, nous constatons que la participation n'est pas clivée. Le salarié et le sociétaire occupent une seule et même place. Ensuite, nous identifions que son pouvoir est renforcé par l'absence d'enjeux présents dans les sociétés de droit commun diluant le pouvoir des associés et surtout des associés salariés par le principe d'associés majoritaires et d'associés minoritaires. Enfin le salarié associé bénéficie d'un droit de regard sur la gestion renforcée par ce qui précède et lui donnant la possibilité de critiquer la gestion jusqu'à demander la révocation du gérant. Les tribunaux ont retenu l'incapacité à gérer la coopérative pour cause de « mauvaise gestion » : désordres comptables, absence d'inventaires, créances non acquittées, falsification de comptes induisant des préjudices moraux ou matériels à l'égard des associés coopérateurs. « Par ailleurs, la cour de cassation leur a reconnu le droit de se

⁵⁵ Patricia Papon-Vidal, *Le statut de l'associé-coopérateur*, RECMA N°278, année 2000, P. 5.

prévaloir de fautes de gestion inhérentes à un mauvais fonctionnement des organes dirigeants.⁵⁶ »

La perte du mandat social du gérant par révocation peut engager son licenciement d'ouvrier coopérateur rompant alors la double qualité. L'ouvrier coopérateur perd alors son statut d'associé par la perte de sa qualité de salarié. La Confédération Générale des SCOP, par son instance arbitrale a tendance à tirer la régulation des conflits de ce type par un règlement arbitral plutôt que par la voie prud'homale. Nous pouvons émettre cette hypothèse parce que la tendance de la Confédération Générale, organisation patronale, est de faire prévaloir la position entrepreneuriale du gérant incriminé plutôt que son statut d'ouvrier salarié. Il n'en reste pas moins que nous pouvons évoquer une quasi immunité de l'associé salarié. Certes, il est lié à un contrat de travail et en ce sens il est soumis au lien de subordination : « le contrat de travail est la convention par laquelle une personne physique s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne, physique ou morale, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération. ⁵⁷ » Cependant le salarié associé est aussi l'employeur, posture que lui confère son statut d'associé.

2. Le cas du sociétariat restreint dans les SCOP et la double qualité.

Le principe de « double qualité » n'est pas sans paradoxe dans son application au quotidien. Notre recherche nous a conduit à creuser l'affirmation des SCOP proclamant que « l'homme est au cœur de leurs préoccupations ». Or, nous observons que l'homme peut, paradoxalement, devenir une de leurs préoccupations anxigènes. Nous explorons, ici, le cas du sociétariat restreint comme moyen permettant de repousser les contraintes de la « double qualité ».

Il nous semble intéressant d'observer les pratiques d'accession au sociétariat. L'une d'entre elles consiste à verrouiller l'accession à certaines catégories de populations dans l'entreprise. Selon les chiffres exposés dans la première partie, 58% des salariés sont associés dans les SCOP dont 83% des salariés de plus de deux ans

⁵⁶ Patricia Papon-Vidal, *Le statut de l'associé-coopérateur*, RECMA N°278, année 2000, P. 9.

⁵⁷ J. Pellissier, A. Supiot, A. Jeammaud, *Droit du travail*, Dalloz, 2004, 22^{ème} édition, n°117, cité par D.Hiez.

d'ancienneté. Nous pouvons en déduire que le turn over dans ces organisations n'est pas négligeable. 58% n'est pas un taux spécialement spectaculaire. C'est pourquoi avant même de creuser les principes d'accession au sociétariat en SCOP, nous pouvons tenter de comprendre les principes bloquants, les freins à l'accession. Nous avons évoqué précédemment que l'encadrement en SCOP était une notion très peu développée dans la littérature. Or, le principe « une personne, une voix » nivelle les positions au sein des coopératives. Par nature, théoriquement (si le taux de sociétaires était de 100%) un salarié n'est pas seulement un subordonné mais aussi un associé, par conséquent un égal. Ceci n'est pas sans conséquence sur les relations hiérarchiques au sein de l'entreprise.

« Concilier vie démocratique et management efficace dans le travail peut sembler difficile. Pour résoudre l'équation, certaines SCOP, très minoritaires, ont adopté une solution radicale : seul l'encadrement détient des parts de la coopérative.⁵⁸ »

Ainsi, cette pratique déconnecte le capital du salariat et le hiérarchique est rattaché à la propriété comme dans une société de droit commun. Le directeur général et fondateur du zoo d'Amnéville en Moselle, SCOP qui emploie 80 salariés à l'année, a choisi cette formule. Son témoignage est clair et précis sur ses intentions : « Nous avons choisi de verrouiller l'entrée parmi les sociétaires.⁵⁹ » Celui-ci est réservé à l'encadrement supérieur.

Nous avons pu constater qu'il existe dans le mouvement des SCOP une forme de tabou à ce sujet. La revue *Participer* parle de pratiques très minoritaires. Cependant, *Participer* est un des supports de communication de la Confédération Générale des SCOP. Nous n'iront pas jusqu'à dire que *Participer* est la voix de son maître mais nous pouvons émettre des doutes sur son objectivité. Notre analyse, étayée par des témoignages, penche plutôt pour une pratique très minoritairement visible. Il y a ceux qui l'affirme haut et fort sans culpabilité comme le gérant fondateur cité ci-dessus et ceux, nombreux, qui ne le disent pas. Cette analyse s'appuie aussi sur une lecture plus fine de la typologie des accédants : 82% des cadres, 63% des employés et agents de maîtrise, 54 % des ouvriers. On assiste bien à un sociétariat globalement élitiste qui aurait tendance à exclure les salariés de faibles niveaux de qualification et les plus bas dans l'échelle des salaires. Nous pouvons relever ici le paradoxe historique d'un tel phénomène. La coopération, inventée par et pour les ouvriers, les

⁵⁸ *Participer* n°615, janvier-février 2006.

⁵⁹ *Participer* n°615, janvier-février 2006.

en exclu progressivement dans notre monde contemporain. Nous pouvons en déduire qu'il existe une certaine forme d'aristocratie au sein des SCOP : ceux qui sont associés et ceux qui ne le sont pas ou ne le souhaitent pas. Ceci n'est pas sans créer des tensions ignorées dans les entreprises de droit commun. Ce sujet du « verrouillage de l'accession au sociétariat » entre bien dans le cadre de notre recherche et vient interroger la réelle volonté des SCOP à promouvoir une large accession au sociétariat.

Les cadres sont aussi nombreux dans les SCOP que dans les autres sociétés, soit autour de 15%. Nous pouvons comprendre aisément une certaine forme de réticence à ouvrir et à encourager fortement le sociétariat car, être cadre en SCOP nécessite un subtil dosage entre l'explicatif et le directif. Les équipes sont plus exigeantes lorsqu'elles sont associées. Les individus demandent à comprendre ce qui leur est demandé d'exécuter. « La pédagogie est primordiale. Dans les moments où nous devons changer les méthodes de travail, il faut user de persuasion et de patience » nous dit un cadre en CAE. Un autre nous confie qu'il ne peut imposer les directives de façon sèche et descendante. Il sait qu'à la différence d'une société de droit commun, encadrer en SCOP lui demande plus de temps passé en concertation.

La position de cadre en coopérative nécessite des savoir être complémentaires qui ne s'improvisent pas. Et nous pouvons comprendre que les dirigeants de SCOP et de nombreux cadres ne soient pas forcément toujours à l'aise dans cette animation de la vie démocratique qui est télescopée par la nécessité d'être performant et concurrentiel dans un environnement économique où tout va toujours plus vite. D'un côté, il y a la nécessité de la lenteur pour laisser la place à l'expression du débat démocratique et de l'autre, un pragmatisme économique dicté par l'immédiateté. Ces situations sont de nature à désorienter les cadres issus d'autres univers. Les SCOP qui jouent le plus le jeu de l'accession au sociétariat sont aussi celles qui s'impliquent fortement dans l'accompagnement de leurs cadres par la formation professionnelle. Dans l'entreprise Groupe Chèque Déjeuner, ces formations très nombreuses semble-t-il, sont essentiellement axées sur la communication. Nous émettons un doute sur leur efficacité. Avant d'apprendre à communiquer avec des salariés associés, il nous semble opportun de creuser les enjeux profonds de la coopération et ses causes premières. Ou bien l'on croit que s'assurer la coopération de ses équipes relève de l'apprentissage de principes de persuasion ou bien alors l'on

mise sur un approfondissement de la notion de coopération par la distanciation du sujet de l'objet.

A l'inverse, nous assistons dans certaines SCOP, très peu nombreuses, à un fonctionnement coopératif poussé bien plus loin que dans la plupart d'entre elles. Dans l'entreprise Lamanage de Marseille, les chefs de services sont élus ; leur candidature est d'abord acceptée par le conseil d'administration avant d'être soumise au vote des équipes, ils acquièrent ainsi une légitimité forte. Dans la société Lamanage de Marseille on se retranche plutôt derrière le rôle de coordinateur. Le chef n'est pas un vocable apprécié. Cependant il existe bien une hiérarchie et le cadre doit savoir s'imposer et même prendre des sanctions.

L'expérience spécifique des CAE sur ce terrain de la restriction à l'accession au sociétariat nous conduit à porter un regard nuancé. Nous ne pensons pas qu'il existe en CAE une volonté consciente de verrouiller l'accession cependant, il n'en reste pas moins que dans leurs pratiques, l'accession est belle et bien restreinte. Le taux de sociétariat au 31/12/2008 est de 13%. 65% des salariés de droit commun (équipes d'appui) sont associés quand seulement 8% des entrepreneurs le sont. Il peut être judicieux d'expliquer à ce moment précis du développement de notre objet de recherche la raison qui nous conduit à préférer l'expression « équipes d'appui » pour définir les salariés de droit commun des CAE plutôt que l'expression courante usitée de « permanents ».

« Permanent » nous renvoie à la définition suivante : Membre d'un groupe, d'un parti, d'un syndicat, rémunéré pour participer à son administration. Lorsque nous interrogeons la tête de réseau « Coopérer Pour Entreprendre » quant à l'origine de ce choix, il nous est répondu que le terme n'est pas né d'une recherche théorique mais qu'il s'est imposé de façon empirique parce que les salariés des équipes d'animation des CAE sont ceux qui restent. Ils sont ainsi des permanents. Nous pouvons analyser cette réponse sous deux angles. D'une part, il peut s'agir d'un aveu tendant à démontrer que les entrepreneurs ont plutôt tendance à quitter la CAE pour créer en dehors plutôt qu'en devenir associés d'autre part, la réponse nous semble contestable puisque nous avons découvert que le turn-over des salariés de droit commun touche les CAE comme n'importe quelle autre entreprise.

Nous émettons l'hypothèse que ce vocable, « permanent », est issu de la culture syndicaliste des « pionniers » à l'origine de la création des premières CAE. C'est tout l'univers symbolique de la CGT qui est ici convoqué. Nous fondons notre

hypothèse sur les bons rapports qu'entretient le réseau des CAE avec ce syndicat de salariés. Bons rapports qui sont allés jusqu'à l'écriture commune d'un accord cadre sur la représentation du personnel et d'une réflexion menée sur un projet de convention collective applicable spécifiquement aux CAE.

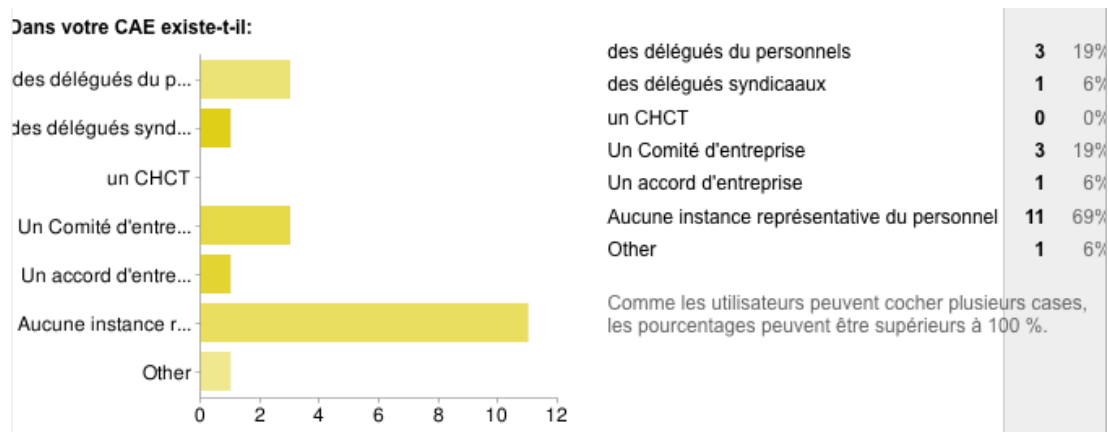
Nous voyons également dans le choix du mot « permanent » l'expression d'un fantasme non conscient autour du mythe fondateur. Le permanent est là pour durer, il est immuable, inamovible. La crainte de la perte de « son objet » est toujours présente. Cette crainte peut apparaître comme un retour du refoulé : « permanent » pouvant être l'expression symptomatique de l'angoisse. Il est le rejeton de l'inconscient collectif d'un milieu.

3. Les nouvelles formes de pouvoirs et les contre-pouvoirs dans les CAE.

3.1- Gouvernance et contre-pouvoirs.

L'enquête que nous avons menée révèle que les CAE sont peu nombreuses à contenir des instances représentatives du personnel. Ceci n'est pas dû à leur jeunesse ou bien à leur taille. Les réponses sont issues de CAE ayant plus de deux ans d'ancienneté et plus de trente personnels, équipes d'appuis et entrepreneurs-salariés confondus. Nous émettons l'hypothèse que les instances représentatives traditionnelles du personnel correspondent assez mal au paradigme des CAE, qui propose une organisation du travail peu classique par la dissolution du principe de subordination qui traditionnellement fait « contrat de travail ».

Sur les vingt réponses il s'avère que 19% des CAE ayant atteint les seuils réglementaires ont des délégués du personnels, 19% ont des délégués syndicaux, 16% un CHCT, peu de comités d'entreprise, 19% ont signé un accord d'entreprise .



La grande majorité des réponses ne fait état d'aucune forme de représentation du personnel. Il existe cependant, dans certaines de ces entreprises, des espaces de construction d'un dialogue social, que nous pourrions plutôt appeler « espace de construction d'avantages sociaux collectifs ». Dans ces espaces, équipes d'appuis, gérants et entrepreneurs débattent et formalisent de réponses pour construire des réponses appropriées aux besoins. On formalise, ici, le plan de formation ensemble. Ailleurs on adhèrera à une complémentaire santé. Dans une autre on met en place des titres restaurant. Cependant, ces pratiques sont faibles et isolées.

Ainsi, les CAE semblent développer une nouvelle forme de dialogue social, mais de façon empirique sans capitaliser les expérimentations et en dehors de tout cadre réglementaire habituel. Nous nous demandons s'il ne serait pas préférable que les CAE se saisissent des organes habituels de la représentation du personnel pour les adapter à leurs propres besoins. Notre propre expérience tend à révéler que l'élection de délégués du personnel n'a pas suscité l'enthousiasme parmi la cinquantaine d'entrepreneurs-salariés. Les entrepreneurs tenant tous un même discours cohérent : « nous nous vivons avant tout comme des entrepreneurs. Nous n'avons pas quitté l'entreprise pour revivre les mêmes schémas. » Cela peut s'entendre. En outre, nous percevons bien que les gérants ne sont pas très enclins à promouvoir l'élection des délégués du personnels et se contentent aisément d'une contrainte de moins. Ils sont plutôt satisfaits pour ne pas dire soulagés de la « non volonté » des équipes et des entrepreneurs. Illustrons ce positionnement particulier avec les propos tenus en entretien par une entrepreneure-salariée ayant trois ans d'ancienneté :

« Je me demande si un délégué du personnel a quelque chose à faire dans une CAE. Qu'est-ce qu'un délégué du personnel ? ça peut être celui qui rouspète et qui décide

que les ouvriers se mettent en grève. Délégué du personnel c'est celui qui représente les salariés donc d'un côté on a un patron et de l'autre des salariés. Or dans la CAE, le gérant est aussi un salarié et les entrepreneurs associés sont aussi les patrons et mêmes les employeurs. C'est un non sens. Les salariés sont les employeurs, ce modèle n'est pas assez binaire pour la représentation classique du personnel. »

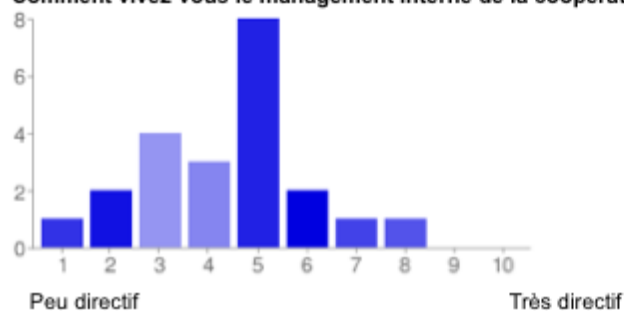
Ainsi nous constatons que les contre pouvoirs sont quasiment inexistantes et que cette absence renforce, par conséquent, le pouvoir des gérants voire même des gérants et des équipes d'appuis qui, nous l'avons perçu, forment une communauté d'intérêts. Deux autres signes nous alertent sur la signification et le vécu du pouvoir dans les CAE. : d'une part des gérants qui sont à 63% les fondateurs de l'institution et d'autre part une accession restreinte au sociétariat.

3.2- La question de la permanence des dirigeants fondateurs.

Lorsque nous recoupons les réponses des différentes enquêtes de terrains (réponses des gérants, celles des entrepreneurs, celles des équipes d'appui) nous apprenons que le style des gérants, dans leur méthode d'encadrement, est globalement vécu comme peu directifs à moyennement directif, quand bien même la perception est différenciée entre celle des gérants eux-mêmes se vivant plutôt comme peu directif et celle de leurs équipes qui vivent le style managérial comme moyennement directif. Quelques réponses classent le style des dirigeants de moyennement à très directif.

Réponses des entrepreneurs :

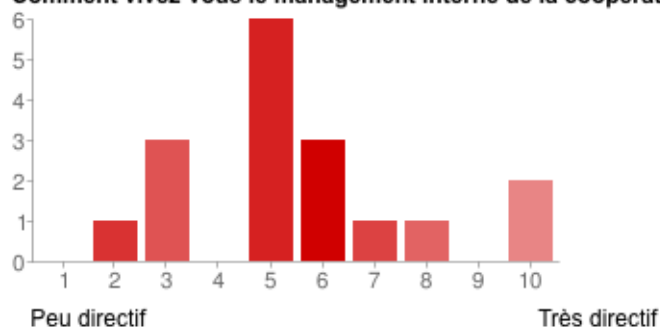
Comment vivez-vous le management interne de la coopérative?



1 - Peu directif	1	5%
2	2	9%
3	4	18%
4	3	14%
5	8	36%
6	2	9%
7	1	5%
8	1	5%
9	0	0%
10 - Très directif	0	0%

Réponses des salariés des équipes d'appui :

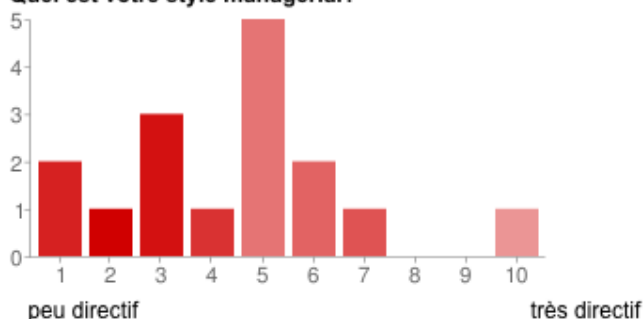
Comment vivez-vous le management interne de la coopérative?



1 - Peu directif	0	0%
2	1	6%
3	3	18%
4	0	0%
5	6	35%
6	3	18%
7	1	6%
8	1	6%
9	0	0%
10 - Très directif	2	12%

Réponses des dirigeants :

Quel est votre style managérial?



1 - peu directif	2	13%
2	1	6%
3	3	19%
4	1	6%
5	5	31%
6	2	13%
7	1	6%
8	0	0%
9	0	0%
10 - très directif	1	6%

Nous formulons alors l'hypothèse que les dirigeants de CAE assoient leur pouvoir par un encadrement généralement souple et peu directif pouvant donner l'illusion que les contre pouvoirs ne sont pas nécessaires. Vécus comme souples et peu directifs, ils vont pourtant éviter les contraintes de la représentation habituelle du personnel, limiter l'accès au sociétariat et asseoir leur pouvoir autour de la notion qui consiste à « faire autorité ».

Pour faire autorité, ils vont évoquer trois facteurs : 1- ils sont en grande majorité les fondateurs (63%), et se légitiment par cette aura du « père fondateur » ou de la « mère fondatrice ». 2- Ils sont détenteurs de « savoir-faire » très peu interchangeables qui mobilisent aptitude à la gestion d'un modèle économique hybride, compétences politiques pour garantir la participation des bailleurs de fonds publics, compétences commerciale, gestion des conflits, aptitudes à la médiation, à la concertation, à la négociation. 3- Leur rémunération peut être considérée comme faible au regard des rémunérations versées aux chefs d'entreprises de taille

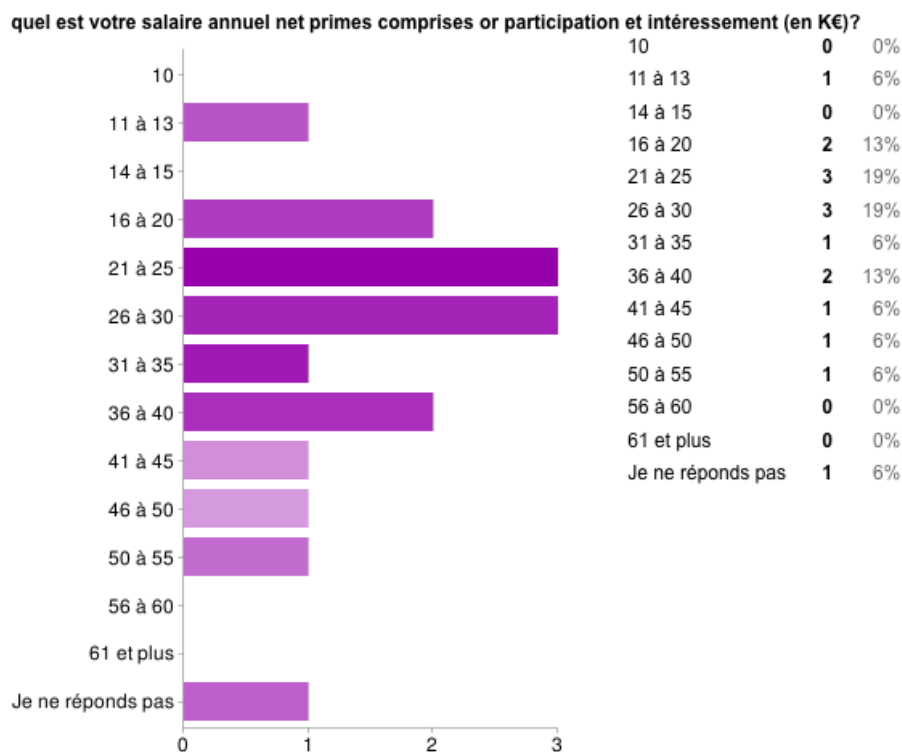
comparable et des responsabilités importantes et lourdes, notamment civiles et pénales qui pèsent sur leurs épaules.

N'occultons pas que leur autorité tient aussi à leur capacité de leadership (cf. annexe 2). Le leadership est un anglicisme répandu en français, il est traduit en québécois et en français d'Afrique par la « chefferie ». Chefferie occupée par un individu qui est, au sein d'un groupe ou d'une collectivité celui qui établit la relation de confiance avec la majorité des membres de ce groupe ou de cette collectivité dans la poursuite d'un objectif partagé. Les dirigeants de CAE exercent souvent cette fonction avec réussite. Elle nécessite une capacité à négocier, à gérer, à encadrer. L'hybridation du modèle s'accompagne d'une capacité à développer un esprit politique, un savoir-faire économique, des dispositions à convaincre tant à l'écrit qu'à l'oral. Nous estimons que cette capacité au leadership participe fortement à la capacité consistant à « faire autorité » et à endosser la posture de « l'au-moins-un ». L'une des composantes essentielles au leadership est la créativité. Robert Sternberg, psychologue Etasunien, a démontré que leadership et créativité sont intimement liés. Le leader d'une CAE a par conséquent une certaine obligation à favoriser la créativité du groupe pour maintenir la cohésion de celui-ci et l'inscrire dans une vision préparatrice de l'avenir.

Nous pouvons, par extension, affirmer que le mouvement coopératif des CAE doit exercer un leadership qui peut aussi s'appréhender comme la capacité à créer un « Monde » auquel les autres veulent appartenir. Nous estimons que ce mouvement n'est pas encore parvenu à cet état. Cette approche s'appuie sur les travaux du sociologue Luc Boltanski et de l'économiste Laurent Thévenot sur la *théorie des Mondes*. Le leadership est alors la capacité à diagnostiquer et comprendre le monde actuel, à concevoir et incarner le Monde voulu et enfin à construire les passerelles pour que les autres acteurs rejoignent le Monde voulu. La complexité des CAE et la proposition qu'elles formulent pour un Monde économique et du travail plus « harmonieux » nécessite, à notre sens, que le mouvement des CAE théorise sa vision du Monde, les rapports entre le Monde réel, les passerelles possibles entre ce Monde réel et le Monde voulu pour susciter une adhésion large.

Revenons sur la question de la rémunération des dirigeants. La faiblesse de leur rémunération les conduit à endosser une posture « sacrificielle » du don de soi, du don de sa personne pour le bien commun. Voici ce qui nous fonde à penser que leur

rémunération est faible. Parmi les seize dirigeants ayant répondu (environ 25% des effectifs de dirigeants des CAE du réseau Coopérer pour Entreprendre) 75 % d'entre eux gagnent moins de quarante mille euros net par an pour des individus ayant à 50% entre 41 et 55 ans, étant à 81% dirigeants depuis 3 à 8 ans.



Ainsi, tout en étant souples et peu directifs ils peuvent jouer de la posture de « seul maître après dieu irremplaçable ». Cette posture nous conduit à compléter notre compréhension des raisons d'un accès au sociétariat très peu ouvert sans parler de verrouillage pour autant. Nous avons identifié précédemment que les strates de complexité organisationnelle peuvent représenter un frein à une accession large au sociétariat du fait même qu'il n'est pas toujours aisé dans ces institutions de préciser la place de chacun et qu'un temps de maturité peut s'avérer nécessaire pour structurer la place de ce qui tient lieu de direction, la place des équipes d'appui, celle de ce que nous avons nommé les « patients-entrepreneurs » dans notre analyse consistant à rapprocher l'organisation interne des CAE avec les institutions médico-sociales.

Parfois, lors des entretiens avec les salariés « d'équipes d'appui » nous percevons l'expression d'une forme de désillusion. Ils ont été attirés par les CAE à la suite de ce qu'ils nomment : un « coup de foudre ». Enthousiasme encouragé par le concept et les valeurs portées par ces entreprises particulières. Cet enthousiasme conduit à de

fortes attentes. Il s'agit d'une forme d'exigence consistant à travailler dans une entreprise dite « humaine » bénéficiant d'un « supplément d'âme ». Ce rêve professionnel peut se trouver heurté par le principe de réalité et le contrôle politique inhérent à toute institution. L'un d'entre eux, associé de son entreprise exprime sa démotivation teintée d'amertume :

« Je regrette le manque de professionnalisme et surtout de compétence de la part de(s) gérant(s) et par extension du personnel. J'en ai assez d'expliquer à mes supérieurs comment ils doivent faire leur travail et de ne pas avoir confiance en mes collègues. Je n'adhère plus au baratin sur les valeurs démocratiques qui ont tendance à vite fondre comme neige au soleil... Je constate des pratiques autocratiques de certains gérants (surtout lorsqu'ils sont fondateurs) et le fait de devoir payer en tant qu'employé le fait de m'être exprimé librement en tant qu'associé. Je suis écoeuré par les calculs politiques et les mensonges. »

Ce témoignage nous alerte sur les limites du style des dirigeants en matière d'encadrement et d'une pratique visant à imprimer un pouvoir légitimé par l'aura du « père fondateur. » Cette pratique fréquente peut, lorsqu'elle est abusivement employée, provoquer des effets dévastateurs sur les salariés. Effets d'autant plus dévastateurs que les salariés subordonnés des CAE sont animés par une recherche d'authenticité tant dans les valeurs portées que dans les relations humaines au travail. Les dirigeants des CAE ont alors une responsabilité supplémentaire, à celles des autres dirigeants d'entreprises, dans la prise en compte de cette recherche d'authenticité de cette recherche d'un « idéal » parmi les salariés. L'ignorance ou le déni de ces motivations et de ces espoirs parfois « exaltés » certes, conduisent alors à une destruction de « l'alliance professionnelle » entre dirigeants et salariés de droit commun des CAE. Cette ignorance motivée par la volonté d'un contrôle politique total provoque alors des désordres mettant alors en péril la place « d'où l'on parle » dans l'institution et conduit à la confusion et à des situations d'incommunication résonnant alors sur « l'alliance » professionnelle entre les « équipes d'appui » et les entrepreneurs.

Nous prenons la liberté, ici, d'utiliser la notion « d'alliance professionnelle pour identifier l'importance d'une alliance forte entre les dirigeants et les salariés. Quand deux personnes se rencontrent, quel que soit le contexte, les facteurs relationnels sont

au premier plan. Chacun a besoin de savoir à qui il a à faire, afin de définir de quelle manière se comporter. La méfiance, la confiance, la séduction sont des exemples de ce phénomène. Les relations humaines dans le cadre du travail n'échappent pas à cette règle. Un rapport collaboratif consiste à passer de ce type relationnel, dans lequel les facteurs interindividuels sont prédominants, à un autre type dans lequel le dirigeant et le salarié, le dirigeant et l'entrepreneur-salarié, l'équipe et les entrepreneurs-salariés travaillent ensemble pour résoudre les problèmes posés dans un climat de confiance, c'est ce que nous nommons « l'alliance professionnelle ». Cette alliance professionnelle dans les CAE se fonde comme un *affectio societatis* renforcé par un *affectio cooperatis*.

« le concept d'*affectio cooperatis* dépasse la notion d'intérêt commun présente dans toutes les sociétés classiques, les associés coopérateurs n'ayant pas la volonté de profiter uniquement des résultats de la société, mais d'utiliser directement l'activité de cette dernière en y participant activement. ⁶⁰ »

Ainsi, nous estimons que le contrôle politique de la CAE ne peut s'établir sans une fine prise en compte d'un *affectio cooperatis* prenant corps dans une « alliance professionnelle » qui semble plus exigeante qu'ailleurs et ne pouvant tenir durablement sur l'aura du « père fondateur » ou de la « mère fondatrice », celle-ci s'étiolant avec le temps. Selon nos observations nous émettons l'hypothèse que les dirigeants et les équipes auront à penser ce qui fait autorité, ce qui fonde la légitimité dans leurs institutions. Il est probable qu'à l'avenir les entrepreneurs seront aux commandes de la gouvernance des CAE. Les équipes de fondateurs doivent d'ores et déjà se préparer à ce grand changement qui va placer les institutions qu'ils dirigent dans une position d'exemplarité pour l'ensemble de la société et qui va les bouleverser dans le rapport intime qu'ils entretiennent avec « leur » CAE, le pouvoir et l'autorité.

3.3- Stratégie de contournement du sociétariat pour maintenir le contrôle politique.

Le résultat des enquêtes révèle un blocage du projet de l'accession au sociétariat revendiqué par les CAE. Les entrepreneurs associés sont très peu nombreux hormis au sein des CAE constituées en sociétés anonymes. Celles-ci, poussées par leur

⁶⁰ M. Hérail, *Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives*, Recma, N° 278, Paris, 2000.

croissance, s'orientent vers un « lâcher prise » sur le contrôle politique de l'entreprise. Tentons de définir ce que nous voulons exprimer par l'expression de « lâcher prise ». Il s'agit d'une attitude visant à renoncer à l'illusion et à la peur de la toute-puissance de l'ego et de la séparation d'avec ceux qui nous entourent. « Lâcher prise » revient à accepter de lâcher sur le contrôle total.

Dans 44% des CAE, seul un entrepreneur est associé. Or, 71% des personnels membres des « équipes d'appui » qui ont répondu à l'enquête sont associés. Pour être prudent, pondérons ce dernier résultat car nous pouvons émettre l'hypothèse que les personnels ayant pris la peine de répondre sont peut être les plus motivés, motivation conférée par le statut d'associé.

Dans leurs supports de communication, officiellement, les CAE louent l'accession au sociétariat comme une forme de réponse adaptée à la pérennité du test de viabilité économique des entrepreneurs hébergés. Mais dans les faits il en est tout autrement : les entrepreneurs sortent, soit massivement à l'issue du test, ou bien n'accèdent jamais au sociétariat malgré le droit qui leur est concédé statutairement et légalement.

Nous émettons l'hypothèse qu'il existe une communauté d'intérêts entre ce qui tient lieu de direction et les « équipes d'appui ». A 75% ces « équipes d'appui » ne dépassent pas huit salariés. La direction se trouve ainsi à la tête d'une équipe réduite de subordonnés classiques à qui elle applique un style d'encadrement relativement peu directif, proche de celui qu'elle imprime auprès des entrepreneurs-salariés bénéficiant d'un lien de subordination supposé, par le cadre légal, mais qui, dans la réalité, est dissout par l'autonomie entrepreneuriale. Cette communauté d'intérêt tend à cliver l'institution en deux. D'une part la direction et son équipe de subordonnés et d'autre part les entrepreneurs. Ce clivage prend corps dans les pratiques d'accession au sociétariat. Notre enquête révèle que 71% des membres des équipes sont associés et ce taux chute à 23% pour les entrepreneurs.

L'enquête nous montre que 100% des structures répondantes ont recours à un ou plusieurs consultants externes. Ceci nous conduit à identifier des pratiques d'externalisation. La CAE semble être une structure habile sur le plan économique. Elle met en avant sa responsabilité sociale tout en s'autorisant une certaine forme d'agilité économique par le recours à du personnel externalisé pour des besoins ponctuels mais aussi constants. Cette agilité démontre que ce type d'entreprise a

intégré les principes de la flexibilité introduite dans le courant des années quatre vingt dix.

« L'homme est ainsi fait qu'il a besoin de maîtres pour ne plus en avoir besoin. »

Régis Debray

Partie II – CAE, un modèle particulier de coopérative.

I- Une entreprise partagée.

1- Présentation de l'enquête sur l'accession au sociétariat.

Après avoir mobilisé l'histoire des coopératives et des CAE, creusé les concepts fondamentaux conduisant à « faire coopération » comme base nécessaire à la compréhension du sociétariat, de son accession et des enjeux de pouvoir qui en découlent, il convient de présenter notre démarche d'enquête.

Nous avons choisi la voie d'une large enquête avant même de procéder à des entretiens individuels. Partant du constat que le réseau « Coopérer Pour Entreprendre, » complété par le réseau « Copéa » comprennent en leur sein plus d'une centaine d'établissements, nous avons estimé que près de cinq mille personnes étaient mobilisables. La méthode utilisée pour cette large enquête a consisté à construire quatre questionnaires disponibles par une application de gestion de formulaires en ligne dite « spreadsheets ». Il s'agit d'un programme ayant pour fonction la réalisation de tableaux de calcul. Ses cellules reçoivent des valeurs diverses (pourcentage, etc.) que l'on peut mettre en relation avec des formules mathématiques. Les tableurs transforment automatiquement les données en graphiques. Cette application en ligne a été choisie pour sa simplicité d'usage pour les participants. Il suffit, en effet, de répondre aux questions fermées en cochant des cases et à rédiger les réponses aux questions ouvertes dans un cartouche dédié. L'application en ligne garantit l'anonymat. Celle-ci ne nécessite aucunement

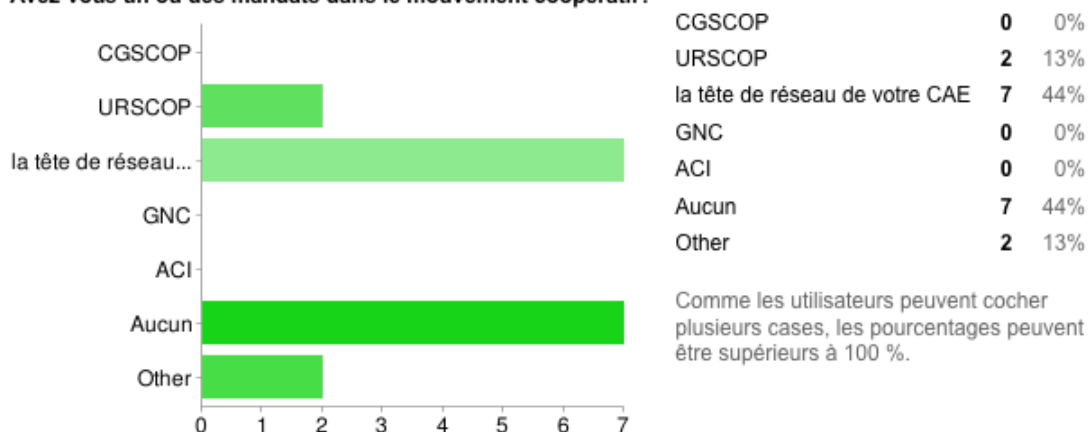
d'enregistrer un fichier ni même d'adresser ce même fichier par mail en pièce jointe. Une seule opération au lieu de trois, il suffit simplement de valider après avoir répondu aux questions.

Un questionnaire s'adresse aux dirigeants, un second aux équipes d'appui, un troisième aux entrepreneurs accompagnés, salariés, associés, un dernier aux bailleurs de fonds publics.

Les quatre liens vers les « spreadsheets » ont été adressés par mail à tous les dirigeants de CAE du réseau « Coopérer Pour Entreprendre ». En préambule de ce mail nous avons présenté synthétiquement l'objet du travail de recherche et les raisons nous conduisant à solliciter la coopération des CAE. A charge des dirigeants de ventiler par mail après réception du nôtre, à leurs équipes, entrepreneurs et bailleurs de fonds publics, les spreadsheets correspondants. Nous avons fixé le délai de réponse au questionnaire à quinze jours entre le 1^{er} septembre et le 16 septembre 2009. La plupart des réponses ont été formulées dans les cinq premiers jours. Deux dirigeants nous ont contacté pour obtenir un délai supplémentaire de dix jours, naturellement accordé.

Les participants aux « spreadsheets » se décomposent de la manière suivante : 16 dirigeants, 17 membres des équipes d'appui, 22 entrepreneurs, 1 seul bailleur de fonds publics. Ainsi, sur un potentiel de 5 000 personnes physiques et morales nous enregistrons 56 répondants soit 1,12%. Nous sommes donc fondés à exprimer que le taux de participation est décevant. Nous avons pu constater par la réponse à la question : « exercez-vous un mandat dans le mouvement coopératif ? » que 44% des dirigeants participant à l'enquête exercent un mandat au sein de la tête de réseau Coopérer pour Entreprendre.

Avez-vous un ou des mandats dans le mouvement coopératif?



Ainsi, tous les membres du conseil d'administration n'ont pas répondu. En outre, le conseil d'administration comportant une petite dizaine de membres, nous estimons que les sept participants membres du CA sont sur représentés par rapport à la population globale sollicitée. Ceci peut s'expliquer par leur forte implication bénévole dans l'animation du réseau et leur aptitude à la coopération.

Lorsque nous avons élaboré le questionnaire, nous avons escompté un taux de réponse largement supérieur. Cette aspiration a pris appui sur l'implication importante de la tête de réseau suscitée dans le partenariat avec le CNAM pour la mise en oeuvre du certificat de compétences, dans lequel nous réalisons notre objet de recherche. La nature même des CAE, entreprises coopératives, associées à l'implication de sa tête de réseau dans le diplôme préparé a pu nous conduire à estimer une forte participation. Nous avons estimé également que la simplicité d'utilisation de l'outil d'administration de l'enquête favorise l'envie de participer.

Dirigeant de CAE nous-même, nous connaissons bien les difficultés de la fonction ; nous sommes traversé par le morcellement des tâches, par les fortes responsabilités engendrées par le statut de gérant et par la profusion de courriers électroniques arrivant chaque jour. C'est pourquoi nous avons envoyé deux fois le questionnaire après le premier envoi par courrier numérique. Nous pouvons constater que cette mesure n'a pas relancé la participation. Nous avons même eu à déplorer, de la part d'un gérant de CAE, une réaction clairement hostile à l'enquête.

Nous avons également souhaité la participation des CAE adhérentes du réseau « Copéa », composé en grande majorité de CAE (Coopératives d'Activités et d'Entrepreneurs) Rhône Alpines. La distinction entre les deux réseaux résiderait dans le fait que « Coopérer Pour Entreprendre » encouragerait la phase d'accompagnement dite « coopérative d'activités » tandis que Copéa favoriserait d'avantage la « coopérative d'emploi » comme un département d'une SCOP de production classique dans une logique « d'opportunisme » économique et non pas dans une logique de projet d'entreprise. Toutefois nous restons prudent quant à cette synthétique distinction qui serait un sujet à part entière. Le taux de sociétariat des CAE de « Copéa » serait assez conséquent et ces coopératives pratiqueraient un moindre accompagnement à la création d'activités économiques en amont. Au delà des effets d'annonce, il semblerait, selon nos sources officieuses, que les deux réseaux n'ont pas de pratiques aussi différentes qu'elles veulent bien l'afficher politiquement. Au-delà des chartes, les usages des CAE au sein des deux réseaux

sont très divers. La sollicitation que nous avons adressé au conseil d'administration de « Coopérer Pour Entreprendre » afin de relayer les « Spreadsheets » à « Copéa » est restée sans suite. Nous n'étions pas, nous-même, en mesure de solliciter ce réseau « Copéa » puisque la CAE que nous dirigeons a traversé un conflit de gouvernance ayant conduit la cogérante à fonder une SCOP de production avec une fonction CAE dans le cadre de « Copéa ». Par conséquent, notre demande n'aurait pu aboutir.

Nous passons rapidement sur l'enquête en ligne auprès des bailleurs de fonds publics, seuls ceux de Paris, Ile de France ont répondu. Les gérants des CAE n'ont pas relayé auprès des leurs. Les résultats ne sont donc pas exploitables. Nous notons cependant, que les bailleurs de fonds ayant répondu ne sont pas sensibles à la question de l'accession au sociétariat des entrepreneurs.

Nous avons estimé la population des CAE, tous réseaux confondus, au nombre de près de 5 000 professionnels en additionnant dirigeants, équipes et entrepreneurs ce qui nous conduit à un taux de réponse de 1,12%. Cependant, nous pouvons pondérer ce résultat décevant de la manière suivante : nous n'avons pas eu accès au réseau Copéa. Au 31 décembre 2008 il existe 67 CAE du réseau Coopérer Pour Entreprendre, sans compter les établissements des maisons mères. Par conséquent, si nous retenons uniquement le nombre de dirigeants ayant répondu, soit seize individus, le taux de réponses atteint 22,22 %. Il nous semble alors possible d'exploiter les chiffres issus des questions fermées et la teneur des réponses aux questions ouvertes.

Il est à noter qu'au moment même où nous avons démarré le travail d'enquête, soit en juillet 2009, la tête de réseau Coopérer Pour Entreprendre avait lancé elle-même un questionnaire national sur le sujet du sociétariat au printemps 2009. Dans sa forme, le questionnaire de Coopérer Pour Entreprendre est plus classique que le nôtre. Il s'agit un tableur à renseigner, à enregistrer sur le disque dur et à retourner par mail au dirigeant d'une CAE, membre du conseil d'administration et mandaté pour travailler au plan national sur la question du sociétariat. Le taux de retour de cette enquête interne, s'élève à 62,7 %. Comment expliquer un tel écart alors même que le mode d'administration du questionnaire de cette enquête interne demande davantage de manipulations techniques que notre méthode d'administration par spreadsheets ? Ce questionnaire interne ne s'adresse qu'à une seule population, celle des dirigeants, tandis que le nôtre implique les équipes, les entrepreneurs et les

bailleurs de fonds publics. Nous pensons que notre démarche a pu susciter des réticences voire même une certaine méfiance et par conséquent son contenu a fait chuter le taux de réponses possibles. Un dirigeant nous confie en toute transparence et confiance dans un entretien téléphonique :

« Un certain nombre de questions ouvertes peuvent être de nature à déranger les dirigeants. Notamment lorsque tu poses des questions aux équipes sur la représentation du personnel, la propriété des locaux occupés par les CAE, la hiérarchie des salaires ou encore le style managérial. J'ai moi-même hésité à communiquer l'enquête à l'équipe et aux entrepreneurs. J'ai décidé de ne pas le faire car je crains d'être mis en porte à faux. Je ne suis pas encore moi-même très au clair avec l'ensemble de ces questions fondamentales. Les questionnaires pourraient conduire à des débats internes et peut être à déstabiliser l'équilibre toujours précaire d'une CAE. ⁶¹ »

Le questionnaire administré par Coopérer pour Entreprendre porte uniquement sur le sociétariat sans questionner le fonctionnement global de l'institution et les enjeux de pouvoir découlant du sociétariat. Ainsi, ce questionnaire n'est pas de nature à renvoyer les dirigeants à leurs propres pratiques coopératives, à leur pratique d'encadrement ou encore à la relation qu'ils entretiennent avec l'argent ou le dialogue social.

Les questions ouvertes, peu nombreuses, conduisent à une moindre mobilisation de l'attention. Nous estimons également que l'enquête interne est grandement légitimée par son caractère officiel et institutionnel, la tête de réseau et son administrateur responsable de cette enquête, fonde cette légitimité que nous n'avons pas en tant que stagiaire du certificat de compétences.

Il convient dès lors d'interroger plus explicitement les sources d'un malaise sur les pratiques d'accession au sociétariat.

2-Le constat d'un malaise.

L'enquête menée par le réseau Coopérer Pour Entreprendre bénéficie d'un seuil de pertinence scientifique plus élevé que la nôtre en raison de son nombre de réponses significatif. Néanmoins cette enquête traite d'informations concernant spécifiquement les dirigeants. Le malaise méthodologique que nous avons rencontré consistant à une faible coopération des gérants à relayer les questionnaires destinés aux entrepreneurs, aux équipes d'appui et aux bailleurs de fonds est redoublé par un malaise vécu dans les CAE.

⁶¹ Entretien téléphonique avec un dirigeant de CAE, août 2009.

L'administrateur chargé d'animer le groupe de travail sur la question du sociétariat adresse le mail suivant à toutes les CAE de France membres de Coopérer Pour Entreprendre afin d'introduire sa démarche d'enquête:

"En 2008, nous avons collectivement pris conscience que la communication de Coopérer pour Entreprendre au sujet du sociétariat dans le CAE pouvait être grandement améliorée. Cette question a depuis été de nombreuses fois débattue lors de réunions de conseil d'administration et de la réunion de réseau de l'automne 2008. Elle constitue un enjeu essentiel de l'avenir des CAE en tant que SCOP.

Lors des réunions de conseil d'administration du 14 et 15 janvier 2009, un groupe de travail sur le sociétariat a été formellement constitué, avec les personnes qui ont montré un intérêt sur ce thème lors de la réunion de réseau de 2008.

Une première collecte d'information parmi les membres du groupe de travail a été réalisée au printemps 2009, ainsi qu'une analyse des statistiques de CPE à ce sujet. Une grille de collecte d'information statistique a été testée dans le groupe de travail.

Le groupe de travail s'est réuni deux fois en conférence téléphonique afin de cerner la problématique et définir tant son périmètre que la manière d'aborder la question complexe du sociétariat.

Il ressort de ce premier travail les points suivants :

1. La situation au regard du sociétariat est très hétérogène au sein des CAE de CPE.
2. Les statistiques actuelles ne permettent pas d'avoir une vision claire de la position de chaque CAE à ce sujet.
3. Il n'y a pas de position collective des CAE de CPE au sujet du sociétariat, ni de modèle à suivre.
4. L'histoire, le territoire, le contexte institutionnel et la date de création ont sans doute une influence sur le positionnement et les pratiques de chaque CAE en ce qui concerne le sociétariat.
5. CPE est actuellement dans l'impossibilité de communiquer collectivement de manière claire et positive sur le sociétariat des CAE.

Par conséquent, le groupe de travail a validé l'idée de lancer une étude sur la situation réelle actuelle du sociétariat dans les CAE. Les buts de cette étude sont les suivants :

1. Disposer de données chiffrées concernant la réalité du sociétariat afin de pouvoir communiquer avec les indicateurs les plus pertinents.
2. Trouver les bons indicateurs chiffrés qui seraient ensuite inclus dans la productions des statistiques chaque année.
2. Faire un état des lieux des pratiques et des positionnements des CAE.
3. A partir des différentes pratiques d'aujourd'hui, identifier les méthodes pertinentes correspondantes à chaque contexte de CAE pour traiter de la question du sociétariat dans chaque CAE en tant que SCOP.⁶²

⁶² Administrateur de CPE, Communication par mail aux membres du groupe de travail sur le sociétariat composé de dirigeants de CAE adhérentes de Coopérer Pour Entreprendre, 23 juin 2009.

Nous comprenons ainsi que le malaise perçu lors de l'administration de notre propre questionnaire, comme lors des entretiens individuels trouve sa source dans les constats évoqués dans la citation ci-dessus. A savoir que les CAE cherchent aujourd'hui leur propre chemin au sein des SCOP. Les différentes strates de complexités organisationnelles que nous avons identifiées rendent l'accession au sociétariat plus difficile qu'ailleurs et questionnent le contrôle politique qui peut s'en trouver fragilisé. Nombre de dirigeants ou de salariés associés ressentent la crainte que leur « objet » puisse leur échapper ; l'accession au sociétariat des entrepreneurs est alors vécue telle une pratique anxiogène. Les chiffres nous démontrent un réel décalage puisque les entrepreneurs ayant répondu à l'enquête ne sont pas associés pour 72% d'entre eux tandis que les salariés des « équipes d'appui » le sont à 71%. Les constats de l'enquête interne démontrent une grande variété de situation au sein du réseau Coopérer Pour Entreprendre et révèle un manque de projet politique cohérent et harmonisant. L'enquête interne menée par le réseau constate, en outre, une incapacité à porter une parole collective claire et positive sur le sociétariat.

Ainsi, nous pouvons avancer l'idée que notre objet de recherche peut soulever des résistances puisqu'il y a, de l'aveu même des administrateurs du réseau, tout à construire en matière de sociétariat. Résistances compréhensibles dans un contexte de changement nécessitant une remise en question profonde des pratiques au regard des valeurs affichées.

Nous avons ressenti que le malaise n'est pas diffus dans l'institution Coopérer Pour Entreprendre mais qu'il est vécu par les individus. La population visée n'avait pas envie de répondre ou bien a préféré bloquer les enquêtes pour des raisons inhérentes au contrôle politique de leur propre entreprise. Les questions posées dans les enquêtes interrogent les pratiques des CAE en matière de démocratie d'entreprise. Elles sont de nature à déranger des habitudes ou des arrangements dans un milieu où l'on se réfugie parfois dans un discours bien pensant alors que les pratiques ne sont peut être pas aussi différentes que celles des entreprises de droit commun.

3- Bilan et perspective d'un outil de travail en commun.

Dans l'expression de leurs représentations les entrepreneurs rencontrés identifient la CAE comme une entreprise partagée, un outil juridique et social de travail en commun.

La CAE répond clairement à un besoin d'assistance pour la gestion et la comptabilité ainsi qu'une facilitation des contraintes administratives. Cette « promesse produit », base du service rendu par ces entreprises, est nettement présente dans les réponses. Les exemples ne manquent pas d'entrepreneurs indiquant que leur première motivation consiste à être affranchi de toutes les démarches administratives, comptables, fiscales, sociales et juridiques.

En outre, les entrepreneurs voient un intérêt dans le statut de salarié qui se manifeste par une couverture sociale. La CAE est également considérée comme une structure « non autoritaire » partageant des valeurs communes autour de cette notion de faible autorité. Elle est aussi vécue comme un réservoir de compétences complémentaires à mobiliser, un réseau professionnel interne. Les témoignages qui suivent illustrent ces réflexions :

« Je voulais éviter les formalités et les risques de la création d'entreprise et j'avais un intérêt pour le mouvement coopératif. J'ai préféré confier mon argent à une coopérative plutôt que de passer par une société de portage salariale. Je trouve ce système plus intelligent, basé sur plus de collaboration à priori entre les gens et dont l'argent est employé à former les participants. »

« Je ne voulais pas être seule pour entreprendre. Je bénéficie maintenant d'un soutien par la formation, d'un soutien par l'échange avec d'autres entrepreneurs cela crée une dynamique.
La CAE apporte des facilités techniques alliées à l'esprit coopératif. Cela crée des synergies enrichissantes. »

« J'ai choisi la CAE pour une question de rapidité. J'ai dû créer mon activité en urgence, ayant trouvé des clients avant même d'avoir eu le temps de trouver un nom pour mon entreprise.

De plus à cause de l'Anpe qui manquait de crédits pour les gens de mon département, je n'ai pas eu la chance d'obtenir une formation en comptabilité et administration. Etant déjà particulièrement mauvaise en la matière, la CAE m'est apparue comme un vrai garde-fou dans ce domaine.

Par ailleurs, étant une femme, jeune, je n'exclus pas d'avoir d'autres enfants. Le biais du CDI me permet de cotiser et de pouvoir m'arrêter sans souci lorsque la situation se présentera.

J'ai choisi également ce dispositif pour la convivialité enrichissante. Rien de pire que de passer ses journées seule à la maison, surtout avec un enfant en bas âge. C'est mauvais pour le moral, mais aussi pour la créativité. Confronter ses idées avec d'autres personnes, dans des domaines similaires ou complètement différents, c'est la garantie d'une meilleure efficacité. »

Il ressort de ces témoignages que le choix de rejoindre un outil de travail partagé se fonde sur plusieurs idées importantes à retenir, à commencer par celle consistant à découvrir le mode de fonctionnement d'une SCOP tout en bénéficiant d'un statut qui associe sécurité et souplesse pour tester une activité sans se trouver dans l'isolement propre aux créateurs d'entreprises. Nous identifions d'autres idées fortes construites autour de trois facteurs factuels et conceptuels essentiels pour les entrepreneurs : la CAE comme support technique proche du portage salarial ; la CAE comme opportunité de réseau et d'échanges: via des rapports horizontaux, un esprit particulier ; la coopérative comme objet de mutualisation des coûts et de compétences.

Les entrepreneurs citent souvent la possibilité offerte par la CAE de tester le projet à plusieurs dès le départ à la différence du portage salarial. Dans ce que certains nomment les « enjeux collaboratifs et éthiques », ils identifient la souplesse du système organisationnel combiné à l'appui technique et aux conseils en gestion.

Rejoindre une CAE se fonde bien souvent sur une « peur » des démarches administratives, financières, sociales, juridiques, comptables.

Les entrepreneurs sont sensibles aux deux premières « promesses produits essentielles », la première d'entre elles étant la fonction de portage des démarches administratives et comptables ainsi que la transformation de leur revenus en salaires ; la seconde est celle de l'accompagnement à la gestion du test de l'activité économique. Ils vont spontanément les citer toujours dans le même ordre puis vient un temps, lors des entretiens, où leurs élaborations glissent vers des notions plus conceptuelles, sur les valeurs :

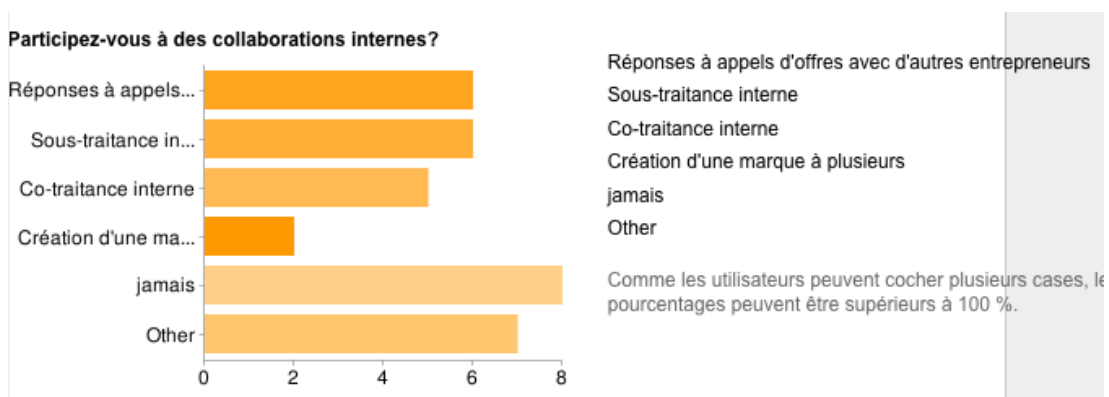
« (...) Parce que la coopération et la solidarité font partie de mes valeurs. » « Le projet politique est en adéquation avec mes croyances. » « Partager ce que je sais, pour en recevoir de même. »

D'autres interviewés disent dans notre enquête :

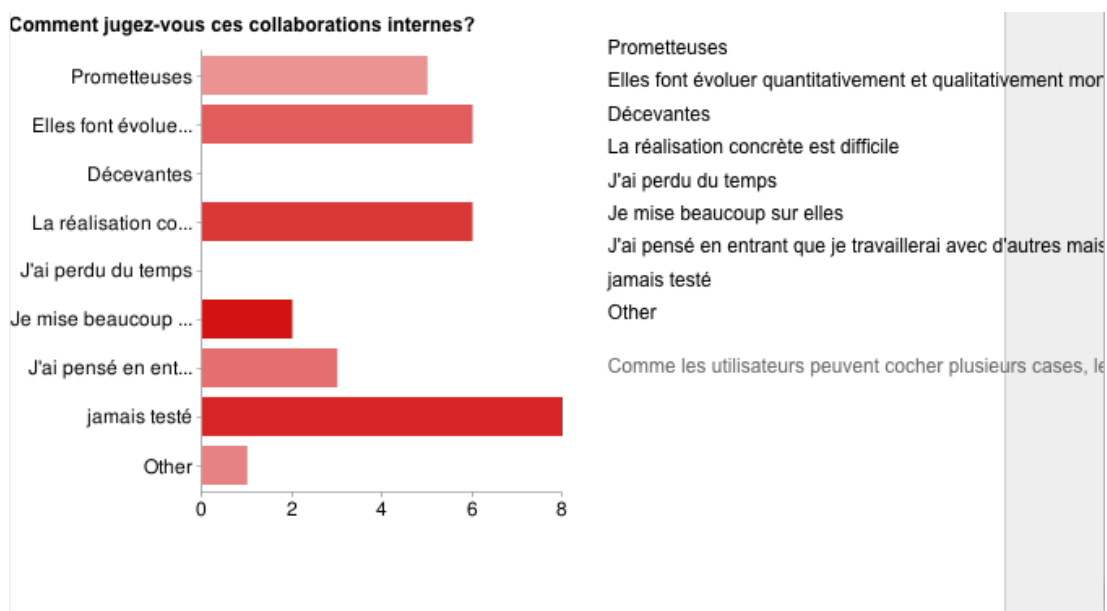
« Quoique je sois très motivée à développer mon entreprise, je reste attachée au principe du salariat. » « J'aime l'idée d'expérimenter une organisation du travail alternative à celle qui a lieu dans les entreprises courantes. » « Expérimenter de nouvelles formes d'entreprises. »

Nombre d'entrepreneurs témoignent sur une institution d'appui à la création qui leur permet de combiner de façon pragmatique leur propres intérêts et des valeurs plus diffuses :

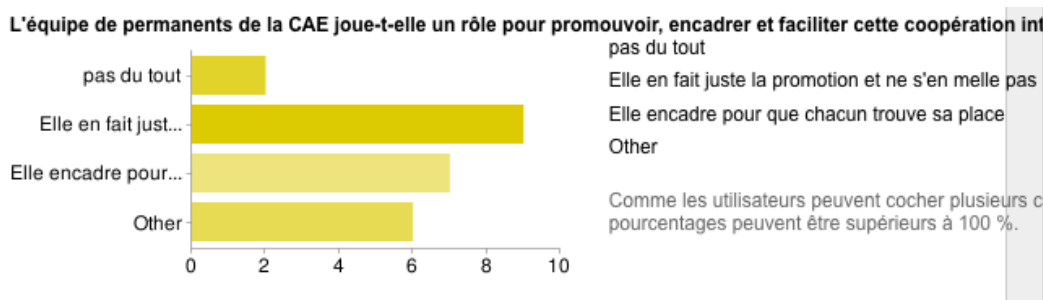
« J'adhère aux valeurs de la CAE comme la démocratie, le partage, la mise en commun et le développement durable. » « Pour les idées que la CAE véhicule, pour pouvoir échanger avec d'autres personnes et ne pas créer mon activité toute seule dans mon coin. » « Intérêt pour l'économie sociale. » « Photographe, percevant les assedics, le statut me permettait de toucher mes allocations et développer mon activité. De plus, j'ai préféré le CAE par rapport à un portage salarial du fait de l'éthique, du partage, le projet social et solidaire m'a tout de suite saisi et plu. »



Lorsque nous explorons la réalité des coopérations internes, nous distinguons des vécus hétérogènes. Les entrepreneurs ayant participé à l'enquête estiment qu'elles sont prometteuses, qu'elles font évoluer quantitativement et qualitativement leurs affaires. Cependant, la concrétisation de ces collaborations est jugée difficile.



Nombre d'entre eux ont pensé, en entrant dans leur CAE, qu'ils travailleraient avec d'autres, mais ceci ne s'est jamais concrétisé dans les faits. Ils sont très nombreux également à ne les avoir jamais testées. Nous remarquons que l'équipe d'appui des CAE fait la promotion de ces collaborations internes mais qu'elle ne les promeut ni ne les encadre. 32% seulement des entrepreneurs estiment que la CAE joue un rôle moteur dans la mise en œuvre des synergies professionnelles et des collaborations d'affaires.



Cette thématique des collaborations internes nous semble être un axe de développement fort pour des institutions coopératives qui ont tout à gagner dans l'accompagnement des relations inter-entrepreneuriales. Nous avons pu constater au fil de notre recherche que cet aspect du métier des CAE n'est que très peu formalisé et qu'il n'est pas une pratique répandue. Pourtant, en privilégiant cet axe, les CAE permettraient à la notion d'entrepreneuriat collectif de prendre une dimension nettement plus forte. Cette pratique serait de nature à créer les conditions propices à l'accession au sociétariat. Il peut sembler plus aisé de devenir associé d'une CAE

lorsque l'on est, en tant qu'entrepreneur, initié à l'entreprise partagée par une pratique collaborative soutenue et pas seulement par le biais de l'unique partage du cadre juridique et social. Les pratiques collaboratives en CAE prennent quatre formes : les réponses à des appels d'offres avec d'autres entrepreneurs, la sous-traitance interne, la co-traitance interne et la création d'une marque à plusieurs.

Les entrepreneurs interrogés sur la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec les dirigeants et les salariés des équipes d'appui les qualifient de très bonnes. La relation professionnelle est cordiale, excellente souvent, attentionnée, amicale même parfois. Ce rapport est vécu comme étant collaboratif, constructif intéressant d'un point de vue humain et professionnel. Certains sont satisfaits de pouvoir rencontrer les dirigeants, de discuter des orientations stratégiques de la CAE. Pour illustrer nos propos, nous retiendrons deux témoignages : « C'est très agréable. Je sens que mon avis est pris en compte par l'équipe de direction. » « J'entretiens de bons rapports avec eux, et ils sont toujours présents pour répondre à mes questions, ou m'aider pour certains caps ou décisions. »

Comme toute entreprise, nous avons pu observer que les CAE n'échappent pas à un contrôle politique fort de l'institution par leurs gérants et, parfois même, par les dirigeants associés à leurs équipes de salariés de droit commun, qui peuvent former ensemble une communauté d'intérêt résistant à une large accession au sociétariat des entrepreneurs. Cependant, nous avons observé que ce contrôle politique ne s'exerce pas au détriment des clients-entrepreneurs. Ainsi la qualité du rapport coopératif semble prévaloir. La CAE jouerait bien le rôle de « famille » professionnelle structurante que nous avons envisagé en première partie de ce travail de recherche. Les témoignages sus cités nous confortent dans l'hypothèse que ces institutions sont des structures aux vertus défensives contre les angoisses primaires dépressives et persécutrices.

Quand bien même le contrôle politique de l'entreprise, souvent concentré, engendre des désordres, tant dans la gouvernance, que dans la relation entre les dirigeants et les salariés de droit commun, il semble que les « clients-entrepreneurs » en soient protégés. La bienveillance, l'attention portée aux entrepreneurs dépassent de loin le rapport commercial communément admis dans une relation client – fournisseur habituelle. La mission d'intérêt général et les valeurs coopératives

conduisent les CAE à se rapprocher des structures médico-sociales dans leur fonctionnement institutionnel. Nous pouvons voir dans cette analogie une limite car si les institutions médico-sociales sont soignantes, réparatrices, insérantes ou socialisantes, les CAE perdraient à entretenir une relation que nous avons nommée de « patients entrepreneurs ». Nous pensons qu'il existe un risque à maintenir une relation « soignants » « soigné » dans une institution visant au développement et à l'autonomie économique. Les entrepreneurs ne sont pas des sujets dépossédés ou en partie dépossédés de leur capacité d'initiative comme c'est le cas des usagers des institutions éducatives, médico-sociales, ou bien d'insertion. L'accession au sociétariat des entrepreneurs peut permettre une forme de dépassement de cette limite contraignante pour le développement de ces institutions à la finalité économique. Nous estimons qu'elles sont en mesure d'assumer pleinement le principe de la double qualité, des coopérations économiques internes, de l'entreprise partagée entre individus créateurs, autonomes, ayant un sens aigu de la prise d'initiatives et de risques.

Il convient à présent d'interroger la compétence des CAE dans les liens de subordination et de hiérarchie. Ni soignant, ni supérieur, il semble que la CAE soit une forme d'institution en train d'inventer son fonctionnement, d'où le malaise constaté puisque les pratiques sont encore peu théorisées et que l'empirisme créatif vécu est source de tâtonnements anxiogènes alors qu'il est peut-être à l'origine d'un futur bouleversement positif pour le salariat en général.

II- La CAE, une amplification de la coopération.

1. Lien de subordination et liberté d'entreprendre.

Associer la liberté d'entreprendre et le salariat est le grand paradoxe des CAE. C'est aussi leur invention. Nous explorons dans cette partie cette expérimentation spécifique qui dépasse la finalité des entreprises coopératives habituelles. Notre lecture de cette expérimentation nous ramène d'une certaine manière aux fondamentaux de l'histoire du mouvement coopératif lorsque celui-ci visait au XIXème siècle l'abolition du lien de subordination.

Une porteuse de projet en cours d'intégration dans une CAE, par ses propos, vient illustrer, lors d'un de nos entretiens d'enquête, la situation paradoxale de l'entrepreneur-salarié. Cette entrepreneure-salariée en devenir vient de fermer la SARL qu'elle dirige depuis dix ans et dans laquelle elle est gérante minoritaire :

« Je me sens prête à passer le pas cependant, lorsque je vais être salariée, je vais devoir rendre des comptes à la CAE sur l'ensemble de mes actes professionnels. Je vais devoir faire part de mes négociations commerciales, expliquer mes tarifs, soumettre toutes mes décisions avant de les prendre. Comment vais-je parvenir à rentrer dans ce moule, moi qui suis si autonome professionnellement ? »

Le conseiller en création d'activités économiques de l'équipe d'appui de la CAE rencontrée lui répond alors :

« Absolument pas, vous allez rester pilote de votre vision entrepreneuriale, de vos relations avec vos prospects et clients. C'est vous qui fixerez les tarifs. Nous n'avons pas à intervenir dans votre activité professionnelle. Ce que l'on vous demande c'est de respecter les règles du jeu collectif : délais de paiement des fournisseurs, permanence téléphonique du comptable, etc. Vous nous soumettrez uniquement les contrats de prestation de services qui eux, engagent juridiquement et commercialement l'entreprise partagée. Nous les supervisons, votre marque apparaîtra dans l'en-tête, le contrat sera passé entre votre client et la CAE représentée par son gérant qui vous met à disposition de la mission en tant qu'entrepreneure-salariée propriétaire de votre marque. Ce qu'il faut bien comprendre c'est que le contrat de travail que nous allons conclure dissout le lien de subordination traditionnel. Vous allez rester chef d'entreprise. »

Cette entrepreneure se voit salariée de son chiffre d'affaires. Elle est propriétaire de sa dénomination commerciale, elle définit de sa vision entrepreneuriale cependant, son contrat de salariée est signé par le gérant de la CAE. En outre, lorsqu'elle est dans la situation de passer des contrats de prestations de services, c'est la CAE qui est alors engagée juridiquement. Par conséquent, c'est bel et bien le gérant qui appose sa signature sur les pages du contrat commercial.

Les conclusions des travaux menés par Coopérer Pour Entreprendre en 2005 sur le contexte juridique de la relation entre Coopérative d'Activités et entrepreneurs-salariés conduisent à retenir la solution d'actes juridiques distincts.

D'une part, pour traduire l'essentiel de la relation employeur/salarié et permettre une homogénéisation des contrats de chaque CAE, le contrat de travail à durée indéterminée est rédigé dans un style dépouillé et pourvu des seules mentions essentielles. Il importe de spécifier le caractère particulier de l'« état » d'entrepreneur-salarié, dans un préambule qui indique les caractéristiques juridiques de ce contrat (autonomie / partage des risques). D'autre part, pour faire apparaître les obligations respectives liées à l'ensemble du dispositif que font vivre et la coopérative et les entrepreneurs salariés, une attention toute particulière est portée au Règlement Intérieur de la coopérative, annexé et signé comme partie du contrat de travail.

Nos enquêtes révèlent un taux très faible de règlements intérieurs formalisés au sein des CAE. Cet acte structurant interne nous semble pourtant essentiel pour protéger au mieux l'entreprise partagée des dérives individuelles toujours possibles mais aussi pour fonder la communauté des entrepreneurs autour de la notion de « règles du jeu collectif ».

Il nous semble particulièrement intéressant d'analyser le préambule du contrat de travail à durée indéterminée généralement utilisé dans les CAE :

« Une Coopérative d'activités propose à des créateurs et créatrices de tester en grande nature la faisabilité de leur activité, tout en apprenant au fur et à mesure à maîtriser les paramètres de la gestion et surtout de la pérennisation d'une activité avec un statut, celui d'entrepreneur-salarié, qui leur permet d'exercer leur activité dans un cadre juridique. Au-delà de la solution individuelle, avec le refus d'une démarche d'assistanat, la Coopérative d'activités développe une solution originale en offrant un espace, un cadre : de test en réel, d'apprentissage actif et d'accompagnement de terrain. Elle s'inscrit résolument auprès des créateurs potentiels dans une démarche commune de nouvelle forme d'emploi (sans se limiter au rôle de conseil) : chacun et chacune développe son activité mais tous participent au développement de la structure globale.

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, développer une activité en toute autonomie (dans tous les sens du terme dans la mesure où chaque activité a 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).

Chaque entrepreneur-salarié doit savoir qu'il ou elle peut devenir associé salarié ; en un mot devenir co-entrepreneur, selon les statuts de la coopérative.

Le présent contrat est conclu de manière volontaire et réfléchie entre l'entrepreneur –salarié qui s'inscrit dans un projet de développement de sa

propre activité et la Coopérative d'activités, dont l'objet même est de l'accompagner et de lui fournir un cadre juridique.

Il est expressément conclu entre les deux parties que la conclusion, la vie et la rupture du contrat de travail devront s'analyser à la lumière de ce préambule.

L'ensemble des articles du présent contrat et leur rédaction résultent de la volonté de chacune des parties de s'insérer dans le cadre de ce préambule. »

Un tel préambule dans un contrat de travail nous conduit à émettre l'hypothèse que celui-ci n'est pas un contrat de travail de droit commun. La nature même de certains articles dans le contrat entraîne une dissolution du lien de subordination habituel comme nous pouvons le lire ci-dessous:

« Article 4 : Fonctions et missions

La fonction confiée à MME Y. sera de développer son projet personnel et notamment :

de CHARGEES DE COMMUNICATION – CHEF DE PROJET.

Article 5 : Obligations de MME Y.

Elle s'engage à mettre en œuvre tous les moyens dont elle dispose et tous ceux mis à sa disposition par la Coopérative d'activités dans le but d'atteindre son autonomie économique et personnelle.

Ses objectifs portent sur :

Le développement de son activité de CHARGEES DE COMMUNICATION - CHEF DE PROJET.

- qui devra se traduire concrètement par un chiffre d'affaires mensuel Hors taxe encaissé d'au moins 2 200,00 euros et par un résultat net positif tenant compte des charges directes liées à son activité. »

L'entrepreneure s'engage dans son contrat de travail à atteindre son autonomie économique et financière. Ainsi, ce n'est pas l'outil de production qui lui fournit le travail. Nous sommes ici en présence d'un contrat de travail dans lequel le salarié ne va pas louer sa force de travail en échange d'une rémunération.

Nous pouvons analyser ici les objectifs économiques fixés comme une protection tant pour l'entrepreneure, qui pourra être licenciée et retrouver ses droits à l'indemnisation chômage si l'activité s'avère non viable, que pour la protection de la CAE qui peut en cas de désaccord sur la viabilité de l'activité licencier l'entrepreneur qui ne réaliserait plus de chiffre d'affaires.

« Mme Y s'engage par ailleurs à n'effectuer aucun acte de nature à nuire à la Coopérative d'activités, notamment, elle :

- ne peut engager juridiquement la Coopérative d'activités vis-à-vis d'un tiers,
- ne peut utiliser lors de démarches commerciales (de quelque type qu'elles soient) le nom de la Coopérative d'activités sans autorisation préalable de son gérant,

- se doit d'informer la Coopérative d'activités de tout fait ou modification dans sa situation personnelle et/ou professionnelle qui pourrait avoir une incidence sur le fonctionnement de la Coopérative d'activités.
- s'engage à respecter toutes les dispositions prévues par la législation, notamment l'assurance de son véhicule à des fins professionnelles. »

Dans l'article ci-dessus, nous sommes en présence de propos ramenant la salariée à un lien de subordination avec la coopérative. Ainsi, le contrat de travail de CAE alterne par allers et retours, lien de subordination et autonomie économique et personnelle.

« Article 6 : Obligations de la Coopérative d'activités à l'égard de MME Y.

Dans l'objectif de l'atteinte par MME Y. de son autonomie économique, la Coopérative d'activités s'engage à mettre à disposition les moyens suivants :

- un accompagnement personnel,
- les moyens logistiques suivants : tenue de comptabilité, facturation (le suivi des encaissements des clients étant du fait de), règlement des factures fournisseurs (lorsque l'accord préalable a été acquis), remboursement des frais de déplacements afférents à un chantier ou une mission (tels que prévus dans le contrat passé avec le client).

Cet article-ci ne relève plus du contrat de travail mais relève plutôt du contrat commercial.

« Article 7 : Horaires et lieu de travail

MME Y. travaillera du lundi au vendredi de 9h00 à 13h00 et de 14h00 à 17h00 et plus généralement MME Y. aura une grande latitude dans la définition de ses horaires de travail. Elle travaillera généralement depuis son domicile et dans le cadre de missions extérieures.

Article 8 : Rémunération, frais professionnels

MME Y. percevra une rémunération mensuelle brute de 1 321,05 €.

En cas de rupture du contrat, un décompte devra être fait dès la notification de la rupture à l'employeur ou au salarié, ou dès le début du préavis.

En cas de solde positif, MME Y. recevra la somme correspondante en même temps que son solde de tout compte.

En cas de solde négatif, les sommes dues par MME Y. feront l'objet d'un remboursement de sa part à l'expiration du préavis.

La Coopérative d'activités, peut choisir de procéder dans les limites légales aux retenues sur les salaires, indemnités ou préavis dues à MME Y., dès le début du délai-congé.

La mise à disposition des moyens logistiques décrits est imputée sur le compte de résultat de l'activité de MME Y. et correspond à 10% de son chiffre d'affaires hors taxes. »

Article 10 : Propriété de l'activité de MME Y.

MME Y. est propriétaire dès son embauche de l'activité économique, objet du projet personnel qu'il aura développé. »

L'article 7 nous ramène une nouvelle fois à la subordination. Cet article illustre la relation qu'entretiennent certaines CAE avec leur direction départementale du travail. Bien souvent, l'Inspection du Travail cherche à imprimer un retour à la subordination surprise qu'elle peut être devant un contrat de travail associant les notions de subordination, d'autonomie économiques et personnelles ainsi que des éléments relevant du droit commercial. Un inspecteur du travail interviewé à ce sujet nous livre le fond de sa pensée :

« votre modèle de contrat ne tient pas du point de vue du droit du travail. La Direction Générale de l'Emploi tente des expérimentations sans associer le corps de l'Inspection. J'ai toujours le sentiment qu'en haut lieu on repeint le plafond avant même de s'assurer que la base est saine. »

Ces derniers articles du contrat de travail entrepreneurial en CAE illustrent les allers-retours permanents entre la subordination qui fait contrat de travail au sens du droit du travail, l'autonomie économique et personnelle recherchée par la position entrepreneuriale et une relation commerciale de service entre la CAE et son entrepreneur-salarié.

2. L'entrepreneuriat-salarié vers la construction d'un néosalariat.

Tandis que l'actualité de la création d'entreprise en France vit à l'heure de l'auto-entrepreneuriat, il nous apparaît au fil de cette recherche qu'il devient temps pour l'entrepreneuriat-salarié d'obtenir une reconnaissance institutionnelle et juridique. Il n'est pas vain de penser que l'entrepreneuriat-salarié ou le salariat entrepreneurial puisse exister officiellement aux côtés du salariat. Après tout, les dirigeants salariés des entreprises de droit commun sont aussi des entrepreneurs-salariés. Quand bien même l'entrepreneuriat collectif au sens des CAE est une invention, cette invention s'est construite sur l'existant. Nous émettons l'hypothèse que l'auto-entrepreneuriat est en mesure de supplanter le droit du travail d'ici quelques années. Si les principes républicains de solidarités nationales viennent à perdre de leur force progressivement, nous pouvons en effet estimer que l'auto-entrepreneuriat peut être une habile stratégie de contournement du droit du travail

pour le creuser à la base comme la mer use lentement les falaises de craie. Ainsi fragilisées elles s'effondrent par pans entiers. Notre enquête nous a conduit, en marge, à explorer les nouvelles pratiques d'embauches depuis la création de l'auto-entrepreneuriat en janvier 2009. Nous avons constaté que des entreprises ne renouvellent plus leurs salariés en contrat à durée déterminée mais leur proposent un contrat commercial de prestataire, les invitant à devenir auto-entrepreneurs.

Nous proposons deux suppositions : soit l'entrepreneuriat-salarié parvient à s'imposer dans les cinq années qui viennent et participe à la structuration de la résistance des droits et devoirs collectifs du travail, soit l'entrepreneuriat-salarié est emporté avec le salariat sous les assauts d'un troisième esprit du capitalisme visant à l'atomisation des individus, devenus sujets autonomes, sans liens structurants et protecteurs avec le reste de la société. La première des suppositions nécessite que les parties prenantes de l'entrepreneuriat-salarié parviennent à être entendu avec des propos en phase avec la société. La sécurité du contrat de travail et ses corollaires : protection sociale et solidarités collectives ; sécurité délivrée du lien de subordination qui lui même est vécu par les jeunes générations comme une entrave à la liberté. Dans une société allergique à toute autorité comme le constate Boltanski et Chiappelo, il peut être bienvenu de renouveler la notion de salariat pour lui éviter de sombrer par excès d'anachronisme. Les parties prenantes de l'entrepreneuriat salarié doivent atteindre la maturité nécessaire et se donner de puissants leviers techniques, juridiques, logistiques et médiatiques pour pénétrer la société, les partenaires sociaux morcelés et les organisations politiques qui tiennent encore à préserver le modèle social du travail, constitutif de notre Histoire sociale, pour l'amener à évoluer. Il s'agirait alors de dépasser la notion d'entrepreneuriat-salarié afin de nourrir une démarche prospective pour la promotion d'une forme de « néosalariat », néosalariat comme formule positive associant contrat, sécurité collective et autonomie.

Nous voyons ainsi qu'une extrapolation de l'entrepreneuriat-salarié peut nous conduire à imaginer de nouvelles formes d'organisations du travail utiles à l'ensemble de la collectivité. Il devient alors intéressant d'interroger le vécu des entrepreneurs-salariés sur leur condition originale. Ils se vivent avant tout comme des entrepreneurs et ensuite comme des salariés. Ceux que nous avons interviewés se disent lassés du salariat habituel. Cette condition de salarié ne leur a pas permis d'épanouir leur volonté créative. La difficulté à prendre des initiatives revient

souvent dans leur propos ainsi que la démotivation qui est née de la réalisation de commandes déconnectées de leurs désirs professionnels. L'encadrement est vécu comme une source de stress et de soumission. Pour comprendre comment ils en sont venus à l'entrepreneuriat-salarié, il s'agit dans un premier temps de dresser une typologie de cette population. Nous savons que cette typologie présentée est forcément limitante.

Le premier type est celui du « chef d'entreprise repenté » C'est un ancien chef d'entreprise de TPE ou de PME. Il peut être interdit de gestion après un dépôt de bilan ou bien un chef d'entreprise lassé de l'isolement et de la multiplicité des tâches de gestion en tous genres. Il connaît bien les rouages des affaires, les contraintes administratives, la gestion de projet, la communication et l'encadrement de personnel. Son expérience de chef et de chef d'entreprise l'a conduit à élaborer une critique du capitalisme financier. Il intègre la CAE davantage sur la notion de valeurs partagées que sur la notion de service d'appui à la création. Il bénéficie souvent de solides économies et/ou d'un environnement personnel relativement confortable.

Le deuxième type, le plus représenté, est celui de « l'expert non gestionnaire ». Bénéficiaire du Revenu de Solidarité Active ou de l'indemnisation chômage le plus souvent, il produit des biens ou des services. Expert en son domaine, il n'a connu que le salariat, n'a pas exercé de fonction commerciale ni n'a été gestionnaire. Dans ce deuxième profil nous trouvons également des professionnels de métiers d'art et des artistes. Ils n'aiment pas le salariat et l'ont exercé ou l'exercent encore pour des raisons dites « alimentaires ». Ils ne sont pas prêts à renoncer à leurs pratiques, quitte à ce qu'elles soient déficitaires. Ils jonglent avec différents statuts, vivent de ressources diverses et difficilement traçables. Ils construisent leur réussite économique dans le temps, même s'ils doivent tirer très peu de salaires de leur statut d'entrepreneur-salarié pendant de longs mois voire même plusieurs années.

Le troisième type est celui du « créateur malgré lui » souvent senior et de genre féminin, bénéficiaire de minima sociaux, il ou elle ne trouve plus à s'insérer dans le marché du travail. Très bon expert(e), l'entrepreneuriat devient le dernier moyen pour monétiser sa force de travail. Il est souvent fragilisé dans sa situation personnelle et souffre de problématiques sociales entravantes pour le développement de son activité économique. Il n'est jamais tranquille, souvent endetté, sa

disponibilité d'esprit est morcelée par ses difficultés personnelles qui s'en ressentent sur ses affaires. Son chiffre d'affaires est globalement en dents de scie.

Le quatrième type est celui du « bêta testeur ». C'est un professionnel au parcours multiple, toujours au fait des dernières innovations technologiques et sociétales, il a souvent travaillé à l'étranger, parle plusieurs langues étrangères a été salarié, associé d'entreprises diverses. Il s'adapte à tout et le changement ne lui fait pas peur, c'est un nomade et un citoyen mondial. Le profil « bêta testeur » peut être également un étudiant en fin de cycle qui vient en CAE tenter le lancement d'un projet avant de prendre le large.

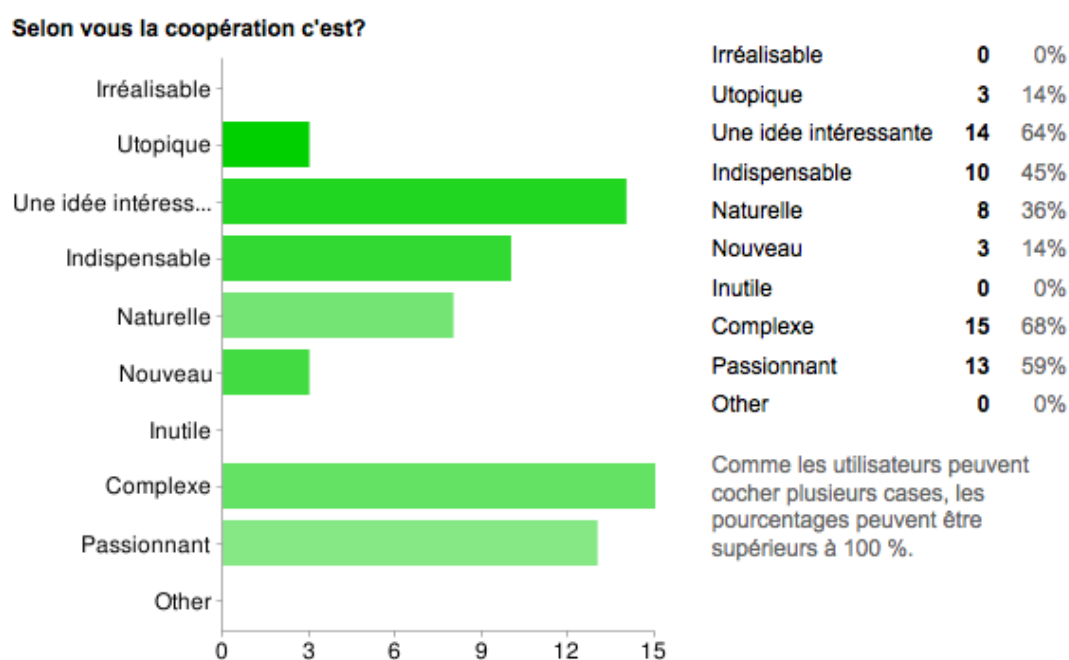
Le premier type vient en CAE pour trouver un abri structurant à son activité. Il connaît bien les règles du jeu du « business » et ne se sent pas très concerné par l'appui à la création dispensé par la CAE. Comme le deuxième type, qui connaît bien les rouages du salariat, le premier va très facilement intégrer la dimension sociétale de la CAE et les bienfaits du salariat entrepreneurial et coopératif. Celui-ci va leur permettre de faire des affaires sans prendre le risque financier et juridique tout en bénéficiant du régime salarié et ses atouts : une assurance responsabilité civile professionnelle et souvent une protection juridique, une protection contre le chômage, la sécurité sociale, les cotisations retraite, une protection décès et invalidité. Un accord de participation et un accord d'intéressement va leur permettre d'optimiser leur revenus par les effets leviers des allègements de charges sociales et des avantages fiscaux. Ces deux profils comprennent aisément l'intérêt individuel que représente l'entrepreneuriat collectif. En définitive, ils sont mieux protégés que s'ils étaient isolés. Le niveau de protection social apporté par le statut de salarié étant meilleur que celui de l'indépendant. Ils savent qu'à un niveau égal de protection les assurances qu'ils auraient eu à prendre en tant qu'indépendant leur coûteraient plus chères que les cotisations sociales de salariés qu'ils versent. Globalement, ils prennent moins de risques et ils le savent.

Le troisième type vient à l'entrepreneuriat-salarié non par dépit mais parce que le marché du travail actuel ne l'intègre plus. Il est victime d'un monde du travail dans lequel les ajustements structurels passent par l'éviction des salariés de plus de quarante-cinq ans, devenus coûteux et peu adaptables à la flexibilité introduite à la fin des années quatre-vingt dix. Souvent ils auraient préféré continuer leur parcours professionnel en entreprise de droit commun. Cependant, ils prennent du plaisir à innover en monétisant leur expertise, en transformant celle-ci en une marque

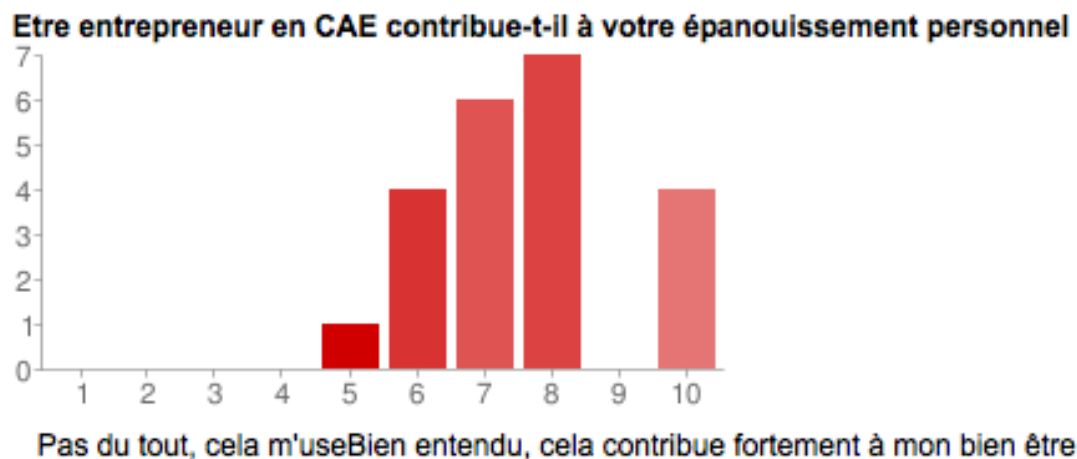
valorisante pour eux après plusieurs mois de chômage. Ils découvrent la coopération et ses mécanismes pas à pas.

Sans chercher à présenter des généralités, le quatrième type, à la différence des autres, ne fait que passer. La CAE représente une de ses expérimentations multiples. Ils viennent à l'entrepreneuriat-salarié par facilité, ne souhaitant pas se préoccuper des « papiers » comme ils disent lors des entretiens ou bien encore parce qu'ils trouvent le cadre plus « original et curieux » que le portage salarial mais, en définitive, ils auraient pu choisir le portage, cadre social et juridique, expression de la flexibilité et d'un assouplissement du contrat de travail convenant tant à l'esprit du capitalisme qu'à ces individus, nomades d'élites.

Quel que soit leur profil, tous s'adaptent facilement à leur condition d'entrepreneur-salarié qui, vue de loin, peut sembler paradoxale, équilibriste voire improbable. Ils vivent leur relation à la gérance comme peu à moyennement directive. Ils ne se sentent pas concernés par la notion de hiérarchie. Leurs rapports aux dirigeants et aux équipes d'appui sont vécus avant tout comme un rapport d'égal à égal quand bien même la CAE émet des règles à respecter. Quand nous leur demandons : « selon vous la coopération c'est : », leurs réponses sont pragmatiques. Ils se prononcent très largement pour dire qu'il s'agit d'une idée intéressante et qu'elle est complexe dans sa mise en œuvre. Ils la considèrent passionnante mais pas forcément indispensable, encore moins nouvelle ou naturelle.

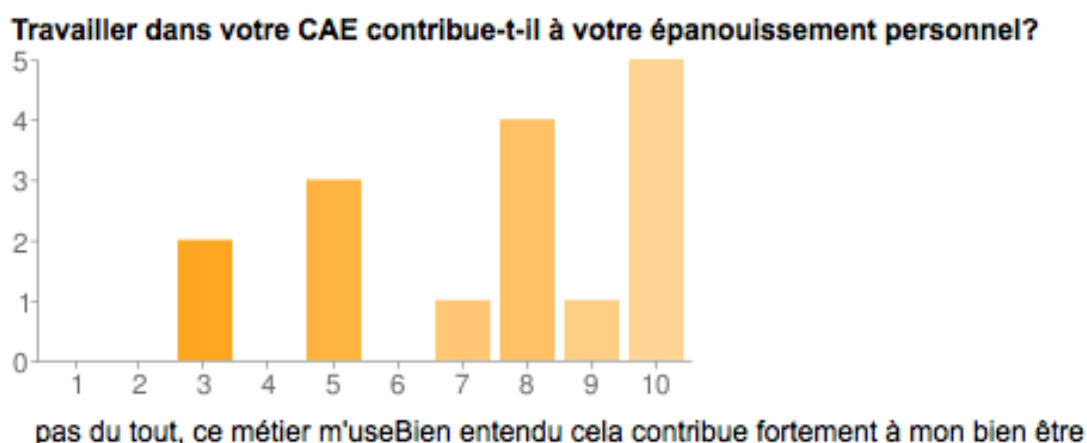


Lorsque nous leur demandons si leur situation d'entrepreneur contribue à leur épanouissement personnel sur une échelle de un à dix, les vingt-deux entrepreneurs qui ont répondu au « spreadsheet » répartissent leur score de cinq à dix avec un pic à huit.



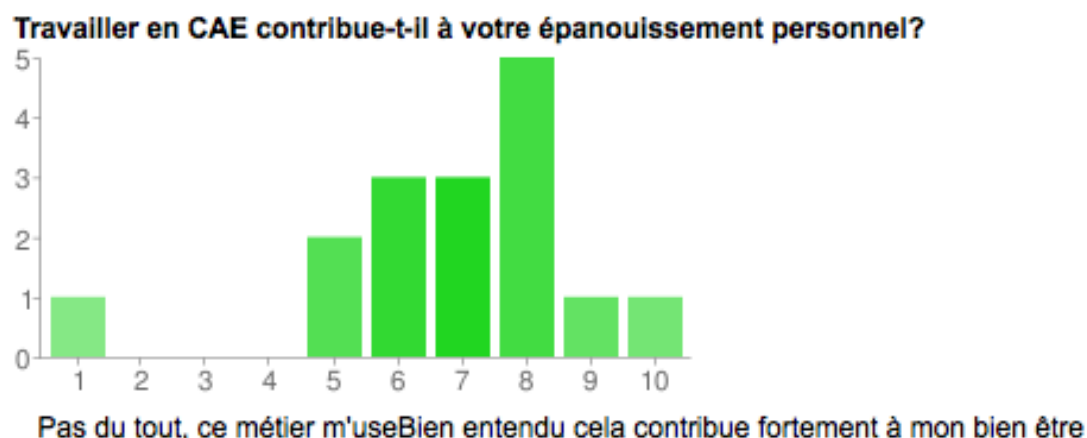
Puisque nous avons cherché à mesurer le degré de satisfaction des entrepreneurs quant à leur condition, regardons si nous obtenons des graphiques similaires pour les dirigeants et les membres des équipes d'appui.

Les dirigeants, ci-dessous, semblent à première vue plutôt satisfaits de leur métier. Toutefois, nous constatons qu'une partie non négligeable d'entre eux estiment que la charge est lourde sur le plan professionnel et qu'elle n'est pas sans conséquence sur leur vie privée.



Les membres des équipes d'appui sont plus nuancés et mesurés dans leurs réponses ci-dessous. La plus grande partie des participants se regroupent entre 5 et 8. Les

dirigeants des CAE ont à s'interroger sur le sort, la condition des équipes d'appui et ce qui conduit à un épanouissement relatif dans ces entreprises coopératives. Ceci n'entre pas dans notre objet de recherche. Cependant, c'est un indicateur à prendre en compte lorsque l'on analyse les motivations pour l'accession au sociétariat. Des individus ne trouvant pas à s'épanouir fortement ne peuvent se projeter durablement dans l'entreprise ni même comme sociétaires.



La condition d'entrepreneurs-salariés, nous l'avons vu est fragile. Elle n'est pas un statut et elle entre dans le champ du salariat, attaqué aujourd'hui de tous côtés par l'auto-entrepreneuriat, par les allègements de charges sur les bas salaires qui nivellent les revenus vers le bas, par les stages abusifs devenus monnaie courante, les conventions d'appui au projet d'entreprise ou encore par le fait que 25% des salariés aujourd'hui en France exercent un emploi précaire puisque les employeurs utilisent massivement le contrat de travail à durée déterminée, le travail intérimaire et les temps partiels contraints⁶³. Néanmoins, nous avons découvert que cette condition d'entrepreneur-salarié répond à des attentes de porteurs de projets aux profils diversifiés. Ceux-ci fondent une communauté originale de nouveaux usagers du salariat. Nous connaissons mieux leur motivations pour l'entrepreneuriat-salarié, explorons maintenant l'accession au sociétariat de ceux qui éprouvent le désir de poursuivre leur parcours de créateurs au sein d'une entreprise partagée.

⁶³ Source INSEE 2008.

3. Accéder au sociétariat.

La condition d'entrepreneur-salarié relève d'un paradoxe bien vécu par ceux qui l'ont choisi. Cette relative nouveauté dans le paysage social se complexifie lorsque le principe de « double qualité » se greffe sur l'entrepreneuriat-salarié.

Rappelons que le contrat de travail est la convention par laquelle une personne physique s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne, physique ou morale, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération. Cependant le salarié associé est aussi l'employeur ; posture que lui confère son statut d'associé. Nous avons observé que le lien de subordination entre la coopérative et ses entrepreneurs-salariés est une figure de style au point de gêner le corps de l'Inspection du Travail. En outre, lorsqu'un entrepreneur-salarié devient sociétaire il devient, par voie de conséquence, décisionnaire dans l'entreprise, son propre employeur, l'employeur des autres entrepreneurs, l'employeur de l'équipe d'appui et des dirigeants.

Lors des entretiens, la personnalité des entrepreneurs nous a semblé réaliser un compromis entre une posture entrepreneuriale très individualiste et un sens de l'intérêt général. Le propos du sociologue François de Singly apporte un éclairage théorique sur cette perception :

« Le fait que des individus contemporains soient « individualisés » ne signifie pas qu'ils aiment être seuls, que leur rêve soit la solitude. Ces individus apprécient d'avoir plusieurs appartenances pour ne pas être liés par un lien unique. Pour l'exprimer schématiquement, le lien social serait composé de fils moins solides que les fils antérieurs mais ils en comprendraient nettement plus. Ce changement considérable prête souvent à mauvaise interprétation du fait que le lien de référence reste la solidité d'un seul fil (...) Rien ne dit qu'il faut communier fréquemment à la même religion pour être bien ensemble. Là encore la vie privée nous apprend que le bien vivre ensemble est tout autant défini par des phases où chaque membre du groupe vit dans son monde personnel que par les moments de partage commun (...) Chacun revendiquant plusieurs monde, si on généralise à partir d'un seul indicateur, un seul monde, on peut en déduire à tort à un affaiblissement des liens.

La multiplication des appartenances engendre une diversité des liens qui, pris un à un, sont moins solides, mais qui, ensemble, font tenir et les individus et la société (...) La religion des temps moderne est nettement moins monothéiste. Le polythéisme des dieux et des valeurs crée une impression de désordres, mais on en oublie trop l'intérêt : rendre compatible le respect de l'individu et son adhésion à des collectifs. C'est en pouvant se déplacer d'un groupe à un autre, en pouvant prendre distance de ses proches, que l'individu

individualisé peut à la fois se définir comme membre d'un groupe et comme doté d'une personnalité indépendant et autonome.⁶⁴»

En définitive, avec l'expression « d'individu individualisé » François de Singly réhabilite positivement la notion d'individualisme malmenée, depuis l'avènement de la société de consommation, par ceux qui voit en lui la destruction du lien social et un retour progressif à la *horde sauvage*. Les individus composant les entrepreneurs-salariés sont des sujets participant activement à cette nouvelle forme de sociabilité proposant un lien qui sait unir sans entraver.

Cette nouvelle forme de sociabilité prend corps plus largement lorsque l'entrepreneur-salarié devient associé de l'entreprise partagée. Cette dernière devient alors un de ses groupes d'appartenances. Mais revenons un instant sur la réalité du sociétariat entrepreneurial en CAE. Nous avons vu précédemment que les pratiques des CAE en matière d'accession au sociétariat ne sont pas toujours très claires quant à la volonté d'encourager ce modèle. Le contrôle politique de l'institution ne va pas forcément jusqu'à verrouiller mais globalement, la pratique montre une certaine réticence à propager le sociétariat parmi les entrepreneurs qui peuvent à terme devenir des associés plus nombreux que les dirigeants fondateurs et les équipes d'appui réunis. Ces derniers pouvant se sentir déposséder de leur propre création.

Revenons sur l'étude interne au réseau « Coopérer Pour Entreprendre » que nous avons présentée précédemment, dont la population visée est celle des dirigeants. Celle-ci apporte une vision d'ensemble de l'état du sociétariat entrepreneurial en CAE que nous n'avons pas encore mis en lumière. Au 31 décembre 2008 le taux d'entrepreneurs-salariés dans le sociétariat est faible. Seuls 8% des entrepreneurs sont associés. Parmi ceux-là, ils sont 25% à être associés lorsqu'ils ont deux ans d'ancienneté et 35% à trois ans d'ancienneté. L'enquête de « Coopérer Pour Entreprendre » révèle une surprenante découverte que nous avons constaté nous-même dans des proportions identiques ; l'accession au sociétariat n'est statutairement pas obligatoire dans 55% des structures. Ce constat est un signe fort qui fonde notre hypothèse consistant à dire que la restriction de l'accession au sociétariat est bel et bien un moyen de contrôle politique par les dirigeants. Toutefois, il semble qu'en 2009 les lignes commencent à bouger et tendent à valider notre hypothèse selon laquelle les CAE n'appartiendront plus demain à leurs équipes

⁶⁴ François de Singly, *Les uns avec les autres, quand l'individualisme crée du lien*, Armand Colin, Paris, 2003.

fondatrices. Nous observons qu'au lancement de l'ouverture au sociétariat, le basculement d'un contrôle politique verrouillé à une gouvernance partagée est quasi immédiat. Nous n'irons pas jusqu'à dire que cette pratique est générale, mais c'est le cas pour les dernières CAE ayant passé le cap. Elles ont alors intégré plusieurs entrepreneurs qui sont devenus plus nombreux que les équipes d'appui composées en moyenne de deux à huit membres. Le basculement est alors instantané. Un tiers des CAE ayant répondu au questionnaire ont une majorité d'entrepreneurs-salariés comme associés. Un tiers des CAE est composé d'une majorité de membres d'équipes d'appui. Un tiers n'ont aucun entrepreneurs associés.

Selon les dirigeants, les critères d'éligibilité sont les suivants : en premier lieu le candidat doit se prévaloir d'une adhésion aux valeurs et d'une forte implication. Ces critères très subjectifs et non théorisés nous interrogent sur leur fondement et sur leur légitimité. Viennent ensuite des critères factuels évaluables tels que, l'ancienneté et le niveau de rentabilité. D'une structure à l'autre il y a des variations. Généralement l'ancienneté fluctue entre un à trois ans. Quant au niveau de rentabilité, nombre de CAE estiment que peuvent devenir sociétaires les entrepreneurs qui ont ancré solidement leur activité économique afin d'être en mesure de se projeter durablement dans l'entreprise partagée. Nous verrons que cet argument peut être contestable puisque nous avons constaté, lors d'interviews, qu'un dispositif d'accession sans critère peut avoir des vertus bénéfiques pour le développement d'activités fragiles. Or, un entrepreneur estimé « peu rentable » est en mesure de devenir un bon associé et de trouver de la motivation dans cette nouvelle appartenance pour amplifier son volume d'affaires. Cette pratique de l'accession sans critère est minoritaire. Nous estimons par conséquent qu'il existe au sein des CAE un sociétariat à deux vitesses. Une accession facilitée pour les plus rentables, une difficulté à devenir associés pour les plus précaires.

Lorsqu'on interroge les dirigeants sur les étapes de l'accession au sociétariat ils nous font part de cinq étapes qui se succèdent : une réunion d'information, le renseignement d'une grille d'évaluation (ancienneté, rentabilité), la formalisation d'un dossier de candidature ou plus généralement d'une simple lettre de motivation. Puis, la candidature est soumise à l'accord des associés en place et, enfin, vient le vote formel en assemblée générale.

La plupart du temps, le rôle des associés est cantonné à l'approbation des orientations générales, notion floue et subjective, à l'approbation des comptes, comme dans toute entreprise et à l'approbation des nouvelles candidatures. Il semble que les entrepreneurs associés peuvent avoir un rôle informel telle que la discussion des orientations stratégiques, la discussion sur la formalisation de protections sociales collectives. Ils sont plus rarement sollicités sur le choix des investissements. Ils n'interviennent pas sur le cœur de métier de la structure tel que le suivi des tableaux de bord et des indicateurs de pilotage de la structure, la recherche de financements, ou encore l'appui à la création d'activités économiques des entrepreneurs entrants.

Il est assez étrange de constater que ces associés, de l'aveu des dirigeants, ne participent que très peu à la vie coopérative de la CAE alors même que l'implication fait partie des critères d'éligibilité comme nous l'avons vu précédemment. Il y a là un paradoxe que nous n'expliquons pas. Notre propre observation de la vie du réseau nous conduit à constater que les entrepreneurs-salariés associés participant aux animation de Coopérer Pour Entreprendre (Assemblées générales, réunions de réseaux, séminaires) sont toujours issus des mêmes CAE et notamment des CAE constituées en société anonyme qui, rappelons-le sont au nombre de deux. Nous avons évoqué précédemment que les CAE SA semblent plus, que les CAE SARL, enclines à « lâcher prise » sur le contrôle politique de l'institution.

Nous pouvons nous interroger maintenant sur les avantages individuels dont bénéficient les entrepreneurs-salariés associés. Nous constatons qu'il n'existe pas de distinction dans le traitement comptable cependant, ils peuvent bénéficier d'un régime de faveur en matière d'avance de trésorerie, ce qui n'est pas un moindre avantage, de signature de baux commerciaux ou encore la possibilité de recruter des salariés de droit commun mis à disposition de ces entrepreneurs associés et placés sous leur responsabilité hiérarchique. Sans plus de développement, notons que cet avantage revient à recréer un lien de subordination que la CAE a gommé dans sa pratique avec les entrepreneurs. Or, elle réintègre ici la notion de hiérarchie pour les salariés de droit commun encadrés par des entrepreneurs-salariés. En définitive, l'accession au sociétariat relève davantage d'une adhésion durable à un projet collectif qu'à l'obtention d'avantages techniques peu nombreux.

La charte de Coopérer Pour Entreprendre exige de ses signataires un taux unique de prélèvement de 10% du chiffre d'affaires hors taxe ou bien sur la marge brut pour

celles et ceux qui transforment des matières premières. A ce sujet, nous sortons de nos enquêtes de terrain avec un sentiment de confusion. Certaines CAE appliquent le prélèvement de 10% sur la marge brut des prestataires de services ayant recours à la sous-traitance et d'autres pas. Ou bien encore certaines l'appliquent ou ne l'appliquent pas en fonction de l'entrepreneur sur des critères subjectifs qui nous échappent. Pour les associés, nous pouvons identifier trois écoles quant au prélèvement : un taux de 10% quoi qu'il arrive ; un taux fluctuant entre 11 à 13% en fonction des CAE ou bien alors, à l'inverse, un prélèvement de 8%. La deuxième école explique son prélèvement supérieur par le fait que les entrepreneurs associés ne peuvent plus bénéficier des financements publics et qu'ils doivent, en tant qu'associés, participer aux frais institutionnels de l'entreprise. La troisième école, plus discrète, explique que le taux plus faible de prélèvement répond à la nécessité de fidéliser les entrepreneurs.

En définitive, la condition d'entrepreneur-salarié associé n'est pas véritablement encouragée ni même valorisée. Elle reste pour le moment au stade de l'incantation. Nous percevons que les CAE souhaitent faire mieux mais sans savoir comment s'y prendre. Pourtant il nous semble que la posture originale des entrepreneurs-salariés associés dans le paysage économique renforce la potentiel des CAE. Ces entrepreneurs sont des individus qui parviennent à concilier processus d'individuation par la création de leur activité économique et sens de l'intérêt général. Il est temps d'explorer plus avant ce qui forge la culture d'entreprise dans ces institutions et de mieux comprendre dans cette culture comment peuvent tomber les résistances à une accession plus libérée des entrepreneurs au sociétariat.

III- Sociétariat en CAE et formation d'une culture d'entreprise.

1. Retour sur la culture d'entreprise.

Au fil de notre travail de recherche nous avons identifié un ensemble de pratiques de nature à formaliser une culture d'entreprise propre à ces SCOP particulières que forment les sociétés Coopératives d'Activités et d'Emploi. Il convient maintenant de rassembler l'ensemble de ces éléments pour développer une image plus nette de la

culture d'entreprise, support essentiel de l'accès au sociétariat. La culture d'entreprise est composée de l'ensemble des règles d'une organisation, des valeurs partagées, de la manière commune d'aborder les problèmes et de la façon dont elles doivent être véhiculées. Elles peuvent être inscrites dans une charte comme c'est le cas pour les CAE inscrites dans les réseaux « Coopérer Pour Entreprendre » ou « Copéa ». La culture d'entreprise est une source de cohésion au sein des organisations : elle unit le personnel et permet d'établir un lien profond entre les hommes qui composent l'entreprise et l'entreprise elle-même. Elle pose également des représentations et des valeurs communes permettant également de fonder des pratiques et des techniques intégrées par tous.

Le dénominateur commun de cette culture d'entreprise en CAE ne se distingue pas de celui des SCOP puisque ces entreprises affichent avec force que l'économie est au service de l'homme, et non pas l'inverse. Elles se vivent en l'occurrence comme des entreprises démocratiques. Dans ces organisations, la démocratie s'appuie sur le principe de la « double qualité » (un salarié est un associé), principe renforcé par la pratique consistant à ce qu'un homme possède une seule voix pour assurer l'égalité lors des votes. Cependant, nous en avons étudié les limites. Cette démocratie d'entreprise n'est pas complètement représentative. Elle prend la forme d'une démocratie censitaire puisqu'un minimum de propriété est nécessaire pour pouvoir prendre part aux débats démocratiques. Cette propriété, c'est la ou les part(s) sociale(s) détenue(s) par le coopérateur et qui vont venir étayer les fonds propres. Or, nous le savons, dans les SCOP, et encore moins dans les CAE, tous les salariés ne sont pas des coopérateurs détenant des parts sociales. Ainsi, nous estimons que ce premier niveau de la culture d'entreprise révèle en son sein un besoin de clarification quant à la notion de démocratie puisque le deuxième esprit du capitalisme a su capter la démocratie, faisant savoir que le « monde libre » s'appuie sur le capitalisme comme seul modèle de saine gestion et de liberté favorisant l'exercice de la démocratie. En outre, la démocratie en entreprise n'a pas les mêmes caractéristiques que l'acception communément admise de l'exercice démocratique dans les Etats-nations. Cet exercice est celui de la démocratie représentative dont les représentants sont élus au suffrage universel. Selon Tzvetan Todorov, historien des idées et essayiste, la démocratie libérale repose sur deux principes, deux formes d'autonomie.

« La souveraineté du peuple d'une part, qui assure l'égalité de tous les citoyens et la défense du bien commun. La liberté des individus d'autre part, à l'intérieur d'une sphère soustraite à tout contrôle collectif. Si ces principes ne s'opposent pas directement, des tensions naissent parfois entre eux. Et pour cause, le pouvoir du peuple est remis entre les mains de ses dirigeants, or ceux-ci sont des êtres humains comme les autres. Montesquieu, premier représentant de la pensée libérale en France mettait déjà en garde : « c'est une expérience éternelle que tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser. » »⁶⁵

Par conséquent il nous semble nécessaire de ne pas entretenir la confusion entre des espaces démocratiques différents : celui de la souveraineté du peuple et celui des entreprises sous forme de SCOP où l'on trouve des salariés associés mais aussi des salariés qui ne le sont pas. D'ailleurs, c'est en ce sens que le projet de communication de la CGSCOP nous semble inadapté car il fait courir aux SCOP un risque de banalisation, à une époque où les démocraties sont menacées par des dérives qui proviennent de l'intérieur d'elles-mêmes. SCOP signifierait donc : « Société coopératives et participatives » et le slogan deviendrait : « la démocratie nous réussit ». Il nous semble particulièrement étrange de réduire des concepts forts et complexes celui de « participation » et de « démocratie » à un slogan. Nous comprenons bien la volonté affichée de se démarquer par l'engagement. Toutefois, le slogan de l'assureur mutualiste MAIF : « assureur militant » nous semble plus adroit car il convoque un imaginaire simple qui provoque l'adhésion ou le rejet en fonction de son propre rapport au militantisme. Mettre en avant la démocratie sans dire quelle en est sa forme est un risque car la démocratie affichée en slogan convoque plusieurs imaginaires contradictoires. N'oublions pas également le climat général de désenchantement dans le rapport que les populations des pays démocratiques entretiennent avec leurs démocraties. Désenchantement qui est le produit de l'absorption de la démocratie par le capitalisme dans laquelle il a puisé l'une de ses principales justifications. Nous arrivons ainsi à un message contre productif qui nous pouvons l'imaginer ne sera pas sans effets inattendus dans les relations interpersonnelles et hiérarchiques au sein des SCOP. Ce nouveau slogan très réducteur, si l'on considère la palette large de pratiques démocratiques, au sein des SCOP nous a conduit à nous interroger sur la place même des CAE sur cette palette de pratiques.

Nous trouvons à une extrémité un modèle d'accession au sociétariat très élitiste de type compagnonnique ou le devenir sociétaire est considéré tel un

⁶⁵ Tzvetan Todorov, *Menace sur la démocratie*, Le Monde, 15-16 nov. 2009.

honneur, un aboutissement du chemin professionnel. L'accession est alors le fruit d'une cooptation, elle ne s'annonce pas de longue date et elle n'est surtout pas demandée par le salariée. A l'autre extrémité, nous avons les coopératives démocratiques a priori avec un sociétariat obligatoire, qui s'enclenche automatiquement. Les CAE nous semblent se situer entre les deux avec des variantes. Elles pratiquent plutôt un sociétariat volontaire sans obliger à l'accession. Dans ces SCOP « on se choisit ». Parfois l'accession ne consiste en aucune autre règle que celle de la candidature du candidat soumise à l'approbation de l'AG, ailleurs, l'accession relève d'une mise en scène proche du rite de passage.

La coopération est un deuxième pilier de la culture d'entreprise, notion fondamentale émergeant lorsque les membres placent les buts du groupe avant leurs objectifs personnels. La culture des CAE se distingue par l'introduction d'un facteur les différenciant des SCOP ; elles vont amener progressivement et massivement des « non coopérateurs » à devenir « coopérateurs ». Nous employons à dessein le terme « massivement » pour signifier que les CAE traitent des flux importants de porteurs de projets à la différence d'une SCOP de production classique qui n'ont pas de mission d'intérêt général s'adressant à un large public. L'hybridation de leur modèle économique contribue également à une culture particulière ; elle sont des sociétés commerciales comme les autres par la production même des entrepreneurs vendant leurs produits et prestations, elles portent également une « mission d'intérêt général » d'appui à la création d'activités économiques qui les conduisent à accueillir en leur sein des individus porteurs de projets qui tentent l'aventure de la création sans être assurés d'y parvenir. Ainsi, les CAE animent une mission « d'éducation populaire » en diffusant largement la connaissance d'une autre façon d'entreprendre par la voie de l'entrepreneuriat coopératif. Cette activité forge sa culture par l'hybridation de son modèle qui, en définitive, amènent ces entreprises à « tomber » dans le « domaine public ».

Nous empruntons cette notion du code civil français qui désigne par domaine public l'ensemble des choses ne pouvant faire l'objet de droit de propriété et qui sont déclarées *res communis*. Notre proposition est contestable du point de vue du droit mais elle nous semble opportune du point de vue symbolique. Les observations que nous avons menées dans le cadre de notre objet de recherche nous conduisent à formuler l'hypothèse que les CAE peuvent avoir une vocation historique à repenser

la propriété. Au fil de leur développement, ces entreprises glissent progressivement d'une propriété exclusive détenue par leurs fondateurs à une propriété collective fondée par la communauté des entrepreneurs qui la composent, gérants et équipes d'appui compris d'une part, et d'autre part, à la communauté des citoyens qui financent, par l'impôt, la mission d'intérêt général. Nous estimons que cette idée est l'un des ressorts fondamentaux de la culture d'entreprise des CAE et qu'elle en est au stade de l'émergence. La communauté des entrepreneurs donne un sens à la notion d'entreprise partagée.

« L'accompagnement » réalisé par ce que les CAE nomment les « permanents » fait également partie de la construction identitaire des CAE. Nous avons eu l'occasion d'exprimer nos observations au sujet de la pertinence de ces deux expressions. Il n'en reste pas moins qu'elles sont communément admises et qu'elles nomment un métier, celui de l'appui à la création d'activités économiques de porteurs de projet dans un cadre coopératif. Il s'agit là d'une communauté de pratiques professionnelles.

L'entrepreneuriat-salarié est la notion phare du modèle identitaire. Elle porte des valeurs mais également des pratiques, des techniques, admises et intégrées par tous dans les CAE. L'entrepreneuriat-salarié est l'édifice social sur lequel repose les CAE. Il permet de concilier autonomie entrepreneuriale et contrat de travail. Pour aller plus loin, nous pouvons dire qu'un entrepreneur est un entrepreneur-salarié quand il est assuré d'être propriétaire de sa marque et surtout de sa clientèle. Toute autre pratique serait un détournement subtil de l'entrepreneuriat-salarié pour servir les intérêts, non pas du porteur de projet, mais de la structure qui l'héberge socialement et juridiquement. Cette contre pratique détournant la notion d'entrepreneuriat-salarié peut conduire à l'individualisation des salaires en fonction des résultats. Ce qui revient à recréer un lien de subordination entre le patron et le supposé entrepreneur qui ramène un chiffre d'affaires issu d'une clientèle qui ne lui appartient plus.

Parmi les ressorts de la culture d'entreprise il en est un que nous n'avions pas identifié comme tel avant de questionner les acteurs des CAE quant à leur implication de citoyen en dehors de l'institution. Sont membres d'un parti politique 19% des dirigeants, 13% des équipes d'appui et 5% des entrepreneurs. Globalement il est un fait que les acteurs des CAE ne sont pas vraiment des femmes et des hommes « d'appareils » quand bien même la politisation des dirigeants est plus

marquée. Quels que soient leurs statuts et leurs fonctions, les acteurs des CAE sont fortement impliqués dans un engagement associatif ; ils sont ainsi membres d'une association à plus de 80%. Lors des interviews, nous avons été surpris par la sensibilité de gauche qui s'est exprimée spontanément de façon claire ou implicite par tous : dirigeants, salariés de droit commun et entrepreneurs. Cet indice nous semble relever de la culture d'entreprise. Le « dehors » de l'institution pénètre le « dedans ». Cet indice en marque aussi les limites. Est-il possible d'être de droite en CAE ? Etre de gauche pourrait alors forger une recherche d'un hypothétique consensus groupal. Hypothétique mais suffisamment lourd pour créer une forme d'exclusion et un enfermement à l'intérieur de l'institution. Le système de pensée de la majorité peut être tyrannisant pour une minorité restant alors silencieuse. Cette couleur politique peut également être perçue à l'extérieur de l'entreprise. Une entrepreneure nous signale d'ailleurs, lors d'un entretien exploratoire, que l'évocation du terme « coopérative » auprès de ses clients convoque chez eux un imaginaire négatif. Elle s'est souvent entendue dire : « c'est un truc de gauche, ce n'est pas sérieux. »

Enfin, l'accession au sociétariat contribue à étoffer la culture d'entreprise des CAE. Cependant, nous avons pu observer que cette pratique peu formalisée, génère encore un certain malaise. Si les CAE parviennent relativement aisément à créer une communauté d'intérêts entre les dirigeants et les équipes d'appui en permettant à ces dernières une intégration relativement large au sociétariat, il n'en est pas de même pour les entrepreneurs-salariés souhaitant développer durablement leurs affaires au sein de l'entreprise partagée. Ce point de la culture d'entreprise des CAE est également émergent. Ces institutions ont encore du chemin pour formaliser davantage le rôle, la place de l'entrepreneur associé. Cette formalisation nécessite en amont un choix politique. Choix politique clair laissant de côté l'objectif du sociétariat pour les entrepreneurs ou bien au contraire, un choix donnant une forte impulsion à la promotion de l'entrepreneuriat-salarié associé, promotion légitimée par des actes en ce sens et par conséquent, en favorisant une homogénéisation et une transparence des pratiques d'accession au sociétariat dans toutes les CAE.

En définitive, nous avons identifié qu'une partie de la culture d'entreprise propre aux CAE est déjà fortement ancrée et s'est consolidée depuis quinze ans tandis qu'une autre est au contraire en émergence autour de la notion d'appartenance, de propriété partagée, d'assimilation des entrepreneurs dans le corps des sociétaires.

Nous émettons l'hypothèse que ces sujets provoquent une forme de malaise et des débats contradictoires dans ces institutions si particulières. Ces sujets sont au cœur même d'une mutation profonde qui, bien conduite, peut être bénéfique tant à l'entrepreneuriat souffrant depuis plusieurs dizaines d'années d'une culture collective d'atomisation de l'individu, qu'au salariat attaqué de toutes parts. Il faut entendre par « atomisation » une volonté politique d'individualiser les positions sociales en fragmentant la « société des semblables différents.⁶⁶ » L'atomisation des individus vise à gommer les processus d'autonomisation socialisée, elle devient processus rendant invisible les rapports sociaux réellement structurants, et facilite la perpétuation de hiérarchies sociales incontestées dans l'espace public par des individus isolés, abandonnés à leur sort : atomisés.

Cette question fondamentale des ressorts de la culture d'entreprise en CAE, comme fondement même à l'adhésion du projet d'association, projet conduisant des individus très différents à s'associer autour d'objectifs communs, doit se lire également sous l'angle du Symbolique. C'est la relation à l'autre, à l'institution qui fait société. Nous allons procéder à une forme de retour sur l'univers symbolique propre aux CAE et identifier comment cet univers peut être aidant ou contraignant pour l'adhésion au projet commun et donc à l'accession au sociétariat.

2. Le retour du symbolique.

En plus des valeurs, des notions clés et des pratiques communes, il convient, dès lors, d'explorer plus avant la question du symbolique que nous avons déjà abordé précédemment dans ce travail de recherche parce qu'il nous semble que les relations interpersonnelles dans les CAE sont de nature à donner corps également à la culture d'entreprise.

Nous avons émis l'hypothèse que le modèle de la CAE se pose en institution structurante pour le collectif des femmes et des hommes qui la compose. Certaines CAE sont déjà en mesure de fluidifier les relations sociales et de garantir à l'institution un fonctionnement pacifié désamorçant les angoisses primaires dépressives et persécutrices, angoisses de bases déposées dans l'inconscient humain. Nous avons pu vérifier cette hypothèse par les enquêtes de terrain et les entretiens

⁶⁶ R. Castel et C. Haroche, *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi.*, *ibid.*, Fayard, 2001.

qui nous confirment que la plupart des CAE cherchent globalement à ne pas reproduire la sociabilité imposée par l'esprit du capitalisme. Les conflits existent certes, le résultats de l'enquête nous montrent que ce ne sont pas des cas isolés. Toutefois, les conflits durs entre associés ou entre dirigeants et salariés sont peu nombreux. Les CAE sont assez imperméables aux techniques du néomanagement ou encore au management par le stress. Cette hypothèse se vérifie davantage dans les CAE qui ont pris une certaine avance sur le « lâcher prise » en matière de gouvernance d'une entreprise « à part ». Elle se vérifie là où l'institution ne tient plus sur l'aura de son « père fondateur » et dans laquelle les dirigeants tiennent le rôle de « l'au-moins-un » qui, loin d'avoir tous les pouvoirs, est celui sur lequel la communauté des femmes et des hommes de l'entreprise partagée ont organisé leur unité. Cette réussite peut émerger lorsque la direction donne la place à l'expression du « ça ».

L'ordre symbolique des CAE s'articule autour de *trois niveaux organisationnels* fondant aussi sa culture d'entreprise. La direction forme un *premier niveau*, les équipes d'appui un *deuxième niveau*. Le *troisième niveau* distingue les CAE des entreprises commerciales habituelles. Ce *troisième niveau* est celui des entrepreneurs accompagnés bénéficiant de la mission d'intérêt général à « taux plein ». Ce *troisième niveau* est aussi composé des entrepreneurs-salariés, devenus des clients internes au sens de Carl Rogers, mais aussi des clients en attente d'une « promesse-produit » de part leur statut de client attendant des services particuliers en échange de leur contribution financière. Ils sont dans ce *troisième niveau* de part leur statut de salarié qui les amène à compter dans les effectifs de l'entreprise et donc à en être partie prenante. Ainsi ce *troisième niveau* conduit la CAE à être une entreprise comme les autres mais aussi une institution ressemblant à celles qui travaillent auprès d'usagers : administration, institutions médico-sociales, éducatives, d'insertion sociale et professionnelle, puisqu'elles animent une mission d'intérêt général en procédant le moins possible à une sélection des aspirants à la création d'activité économique.

Nous avons observé que cette double culture pouvait engendrer le risque d'un rapport fusionnel entre les différents *niveaux* et notamment de considérer symboliquement les entrepreneurs tels des « patients ». Le rapport fusionnel et la transformation de l'entrepreneur en patient de l'institution ne lui permet pas de trouver sa place de sujet agissant. Il est alors en partie dépossédé de sa capacité

d'initiative, ce qui est antinomique avec la place qu'il occupe dans la société : celle d'un créateur d'activité économique. Les CAE se doivent d'être attentives à ne pas privilégier une culture d'entreprise dans laquelle elles encourageraient un lien « cordonisé » avec les équipes et les entrepreneurs flottant alors dans le « bain amniotique » de la « mère institution toute puissante » ; ce qui revient à dire que chacun doit avoir sa place, reconnu comme sujet autonome et agissant, sans relation de dépendance à l'entreprise. Elles peuvent s'y refuser en considérant qu'il existe bien un « dedans » et un « dehors » de l'institution en étant attentives à ce que la vie coopérative ne soit pas confusément admise telle une fusion estimée nécessaire à la recherche d'un consensus de groupe à jamais inatteignable.

Il nous semble que l'identification d'une place claire pour chacun peut conduire les CAE à éviter le risque de la fusion c'est pourquoi nous encourageons l'abandon des sociolectes propres aux CAE : « permanents » et « accompagnement ».

Nous pouvons convoquer à nouveau le mathème des lois du langage de Lacan pour clarifier notre proposition. Sur les *trois niveaux organisationnels* des CAE vient se greffer le principe de « double qualité ». Ces institutions, confrontées à une complexité interne forte, peuvent avoir tendance à freiner l'accession au sociétariat pour éviter la confusion des places ou bien encore, pour éviter le trouble généré par la complexité. Le dirigeant peut alors se prendre pour le « chef » tout puissant.

Nous estimons que si le principe de S1 et S2 est intégré dans certaines de ces institutions, cela signifie que ces dernières sont en mesure d'échapper à la confusion, au trouble engendré par la complexité par la juxtaposition de différentes conditions et statuts au sein de l'entreprise car elles ont intégré qu'il est impossible d'occuper simultanément les deux places de S1 et de S2. Le mathème des lois du langage nous permet d'accepter l'idée que l'homme en entrant dans le monde des mots a dû consentir à une perte le conduisant à ne parler que depuis deux places distinctes S1 et S2. Celui qui parle du lieu de l'autorité parle de S1, le lieu « d'où ça commande et d'où ça commence ». Celui qui écoute ce qui lui est dit est en position de S2 et lorsqu'il prend la parole, il parle de la place de S2. Ainsi le dirigeant doit consentir lui même à un « lâcher prise » pour laisser partager la place de S1 aux sociétaires amenés à prendre des décisions, à reprendre seul la place de S1 lorsqu'il occupe sa place de gérant ou d'employeur en capacité d'arbitrer et de sanctionner. Ce « lâcher prise » implique une « plasticité » des individus quant à l'occupation des places par des allers et retours entre S1 et S2 sans jamais tenter de les occuper simultanément.

Ceci implique également le renoncement à la place de chef comme figure paternelle toute puissante.

3. Le risque de la banalisation identitaire.

A propos de la formation d'une culture d'entreprise propre aux CAE, il convient à présent d'identifier en quoi ces entreprises peuvent être sensibles ou imperméables au risque de la banalisation dans leur épreuve identitaire. Dans son acception visant à décrire le processus conduisant des institutions à se fondre dans le « tout venant » du point de vue juridique, économique et social, la banalisation est un terme propre au mouvement coopératif ou bien encore au monde associatif.

Les CAE ne sont pas encore touchées par la banalisation. La banalisation peut s'expliquer de la manière suivante :

« Ce risque pèse de plus en plus sur toutes les formes d'organisations de l'économie sociale, y compris la forme associative, sous les effets conjugués de la concurrence qui s'exerce sur tous les types de marché, des contraintes gestionnaires et financières exercées par les administrations publiques et qui déclenchent des processus d'isomorphismes institutionnels (...) En effet, si le statut juridique des coopératives, des mutuelles ou des associations gestionnaires, en France, peut mettre les OESS relativement à l'abri des OPA agressives, il ne les empêche pas de glisser vers le mimétisme des entreprises marchandes à finalité lucrative.⁶⁷ »

Historiquement récentes, les CAE ne sont pas encore confrontées comme les mutuelles, coopératives de prévoyances ou les banques coopératives à la concurrence d'un marché agressif ni à des effets de concentration. Elle n'ont pas, ou pas encore, atteint la taille significative à partir de laquelle il devient complexe de faire vivre le militantisme. Cependant, nos observations nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante : d'une manière générale, les CAE ayant atteint entre cent et trois cents entrepreneurs sont celles dans lesquelles les dirigeants ont mis en pratique le « lâcher prise » que nous avons décrit précédemment. Or, ce sont celles qui sont le plus exposées à la banalisation dans les années à venir. Cette banalisation peut conduire les CAE à dissocier la mission d'intérêt général de l'activité économique. Ainsi l'appui aux porteurs de projets serait proche de celui dispensé dans une couveuse d'entreprise et l'activité économique relèverait du portage salarial ou du travail intérimaire. Ce scénario hypothétique serait couplé par des effets de concentration

⁶⁷ Jean-François Draperi, *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, Dunod, Paris, 2007.

entre CAE, par la fusion, ce qui pourrait produire une difficulté à faire vivre la culture coopérative au sein d'institutions comprenant des centaines ou des milliers de sociétaires. Notons également que la banalisation peut survenir par un détournement du projet politique par les associés eux-mêmes. La gouvernance captée par une grande majorité d'entrepreneurs peut conduire à un rejet de la mission d'intérêt général pour lui préférer la production et la commercialisation. Dans un tel scénario, la CAE devient alors une SCOP classique ayant chassé les fondateurs et les équipes d'appui devenus inutiles.

La nature même de la relation entre l'institution *structure outil* et ses entrepreneurs porte en elle une forme de barrage contre la banalisation. A la différence d'une banque coopérative ou d'une mutuelle, l'entrepreneur n'est pas un consommateur externe quand bien même celui-ci dispose de parts sociales. Il compte, en tant que salarié, dans les effectifs de l'entreprise, il est dans une relation étroite avec la CAE par son activité économique même si le lien peut se distendre avec le temps et l'accession à une certaine forme d'autonomie dans la conduite de ses affaires. Cependant, nous savons que la banalisation et ses corollaires : l'effritement des valeurs de l'économie sociale, de leurs cultures d'organisation, de leur mode de gouvernance, sont à double détente car cette banalisation et ses corollaires concernent les sociétaires mais aussi les salariés. Ainsi, la banalisation est en mesure de toucher les salariés de droit commun des équipes d'appui avant même de concerner les entrepreneurs.

Ce risque de fragilisation identitaire peut être anticipé comme nous avons pu le constater dans quelques CAE rencontrées qui ont intériorisé la banalisation et mettent en œuvre des réponses empiriques ou théorisées. Elle ne tiennent pas à perdre ce « supplément d'âme » qui les différencie du lieu commun. Les CAE sont confrontées comme toutes les institutions publiques, parapubliques, de l'économie sociale et solidaire à un processus de normalisation qui résulte à la fois de la mise en place de règles de gestion qui affectent le métier, règles imposées par les bailleurs de fonds publics (lourdeurs administratives et gestionnaires imposées par le Fonds Social Européen, Réforme Générale des Politiques Publiques, Loi Organique relative aux Lois de Finances, etc.) mais aussi de la mise en concurrence de leur mission d'intérêt général dans le cadre d'appels d'offres. Cette normalisation en marche résulte également (1) d'une concurrence entre les CAE elles-mêmes, (2) entre les CAE et les couveuses d'activités ou bien l'auto-entrepreneuriat (3) entre les CAE et

le portage salarial. Ces impératifs de compétitivité amènent certaines CAE à travailler le « Réel » sans glisser dans une normalisation génératrice de crise identitaire et de banalisation. Banalisation qui entraîne la perte d'une identité propre.

Nous avons pu observer sur le terrain, en Ile de France et en régions, que les sociétaires sont mis au cœur de la stratégie plus ou moins consciente de lutte contre la banalisation. Les ressources cognitives de ces sociétaires, membres des équipes d'appui, entrepreneurs-salariés sont valorisées et contribuent à la production de services en interne. C'est la place même du sociétaire en CAE qui se construit autour de ces expérimentations favorables à l'inscription du sociétaire dans un projet mobilisateur. Dans une CAE francilienne, des entrepreneurs et membres de l'équipe d'appui nous ont fait part de leur expérience spécifique. A la suite d'un sinistre affectant la production d'un entrepreneur, sinistre de nature à nuire à l'équilibre économique de l'entreprise partagée toute entière, le gérant a laissé la main à un collectif composé de trois entrepreneurs et d'une salariée de l'équipe d'appui pour construire des solutions adaptées. Dans une entreprise classique, la direction administrative et financière aurait géré le sinistre seule. Avec cet exemple, nous constatons que les compétences, l'expérience des sociétaires est mise au service du pilotage de l'entreprise partagée. De nombreux sociétaires entrepreneurs nous ont fait part de leur participation régulière à l'animation de temps forts de la coopérative avec les dirigeants et les équipes d'appui : accueil des nouveaux entrepreneurs, formations et ateliers divers. Ailleurs, des sociétaires nous relatent comment, sur leur initiative, ils ont constitué un comité d'engagement financier pour répondre à des besoins en fonds de roulement grâce à l'usage de la trésorerie collective. Ces initiatives restent parfois dans l'ombre et n'essaiment pas.

L'article de Nadine Richez-Battesti, *Gouvernance coopérative et reconquête du sociétariat : une aventure inachevée ? Le cas des banques coopératives en France*, apporte une théorisation de la place essentielle du sociétaire pour fonder la communauté des associés, la faire vivre pour échapper à la banalisation :

« L'activité, le fait d'agir ensemble et donc le collectif de travail, constitue un ciment important de toute organisation, et tout particulièrement de l'organisation coopérative. Mais cette action peut-elle se limiter aux acteurs de même statut et exerçant les mêmes fonctions ? Ou naît-elle des interactions, des coopérations et des relations de pouvoir qui se déploient dans le travail et qui se jouent entre parties prenantes hétérogènes, mais coordonnées par un projet commun, dans le cadre d'actions réalisées ensemble dans des temps longs ? L'engagement coopératif suppose des interactions explicites avec les salariés et des engagements dans des collectifs de travail. On conçoit donc

l'enjeu d'articuler, sur la base du projet, principes d'organisation et collectifs de travail dans la reconquête de l'identité coopérative.

C'est en effet dans l'activité de travail que se construisent des objectifs partagés, que se tissent l'appartenance à un groupe et les communautés de pratiques, et que se développe l'interaction avec des groupes externes. C'est aussi dans les processus de travail, et en leur sein, de relations interpersonnelles, des solidarités vécues et du sens donné à l'expérience partagée en commun.⁶⁸»

Nous comprenons ainsi que la définition d'un projet commun aux acteurs de fonctions et de statuts différents, est essentielle. Le projet n'est pas suffisant pour que la CAE conserve son expérience spécifique. Il doit être en prise avec le réel par des engagements dans des collectifs de travail qui produisent ensemble sur le long terme. Dans le cas contraire, le projet est un alibi, un effet d'annonce. Les exemples que nous avons exposés précédemment illustrent cette capacité des CAE à conduire *les trois niveaux organisationnels* à produire ensemble dans un but commun : création de fonds de trésorerie communs, résolution collective d'un sinistre, organisation d'événements (fêtes, expositions, colloques, salons, etc.) En outre, nos entretiens confortent le caractère marginal de ces pratiques collaboratives. Notre enquête et celle menée par « Coopérer Pour Entreprendre » nous ont montré que les sociétaires sont peu impliqués dans la vie coopérative. Globalement nous considérons que les CAE sont assez peu nombreuses à avoir défini un projet stratégique, une vision à long terme définie avec les sociétaires. Lorsque nous les interrogeons sur la notion de projet, elles donnent fréquemment le sentiment d'une confusion entre le projet politique « fédérateur » de l'entreprise et la course aux projets divers, aux appels à projets.

Cet exposé sur les risques de banalisation et sur l'anticipation dynamique de ce risque par les CAE nous conduit à nous rappeler que l'économie sociale n'est pas qu'un modèle économique. Elle est aussi un mouvement et une tradition de pensée :

« Précisément, l'économie sociale est un mouvement social qui articule un mouvement d'entreprise et un mouvement de pensée. Dissociés, le mouvement d'entreprise et le mouvement de pensée n'ont plus de sens : privée de sa critique théorique, de sa confrontation aux valeurs, l'entreprise se banalise ;

⁶⁸ Nadine Richez-Battesti, *Gouvernance coopérative et reconquête du sociétariat : une aventure inachevée ? Le cas des banques coopératives en France. XXIIème Conférence Internationale de recherche coopérative. Le mouvement coopératif face aux nouvelles attentes de la société civile*, Paris 19-22 octobre 2006.

privée d'expérimentation, de confrontation au réel, la pensée se sclérose ou se réduit en artefact.⁶⁹ »

Par conséquent il nous semble justifié que les CAE observent leurs pratiques d'intégration des entrepreneurs dans le corps des sociétaires comme rempart contre les effets de la banalisation dans un contexte d'amplification des processus de normalisation.

⁶⁹ J-F Draperi, *Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale*. RECMA n° 303, Paris, 2007.

« C'est ce que je fais qui m'apprend ce que je cherche. »

Pierre Soulage

Partie III- Vers un néosociétariat.

Lors de notre exploration des pratiques d'intégration des entrepreneurs dans le corps des sociétaires nous avons constaté un malaise. Ce malaise, nourri par une faible accession au sociétariat, est un sujet frais et sensible pour des institutions encore récentes. Ce malaise s'explique par un contrôle politique plutôt concentré résistant à la pénétration d'agents nouveaux dans les instances décisionnelles. Toutefois, à leur décharge, les CAE comprennent peu de sociétaires car elles cherchent leur propre chemin au sein des SCOP, sans oublier qu'elles sont des entreprises plus complexes à piloter que les entreprises de droit commun ; elles comprennent, en effet, davantage de niveaux organisationnels et une hybridation de leur modèle. En outre, les pratiques d'accession, de travail collaboratif entre sociétaires ne sont pas encore capitalisées et peu théorisées. Des expérimentations ont lieu mais ne sont pas diffusées et restent marginales.

Les CAE bénéficient d'une forte culture d'entreprise construite sur une dissolution maîtrisée du lien de subordination. Cette culture d'entreprise s'appuie sur une force : la qualité de la relation entre les entrepreneurs et les équipes d'appui. Cette culture est en train d'imprimer sa marque sur le salariat. Le retour sur le Symbolique nous a permis de comprendre comment certains dirigeants et salariés associés craignent que leur « objet » puisse leur échapper. Il y a là pour eux, comme nous allons le voir en détail à présent, un devoir de mieux comprendre l'imaginaire constituant de leur entreprise : mythes fondateurs, interdits, ressorts cachés, vécus conflictuels, crise d'identité pour dépasser des résistances de nature à nuire au développement de ces entreprises particulières.

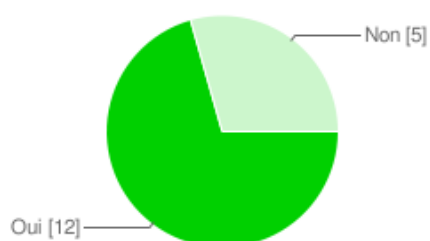
I-Place et rôle de l'entrepreneur dans le « participer et posséder ».

1. Photographie du sociétariat.

Dans un premier temps, il convient d'apprécier l'identité des sociétaires. Nous nous appuyons ici sur les résultats obtenus par l'enquête en ligne, confirmés par l'enquête interne au réseau « Coopérer Pour Entreprendre ». Les sociétaires sont récemment détenteurs de parts sociales et il sont avant tout des salariés de droit commun des équipes d'appui.

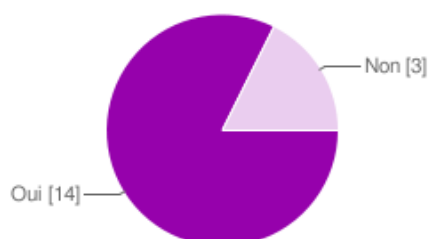
Résultats de l'enquête en ligne auprès des équipes d'appui :

Etes-vous sociétaire?



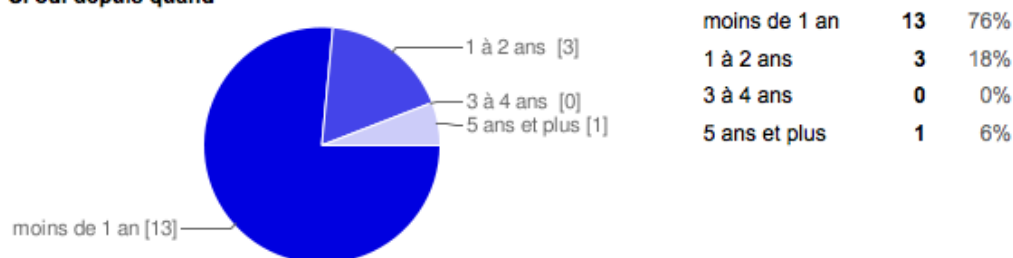
Oui	12	71%
Non	5	29%

Si vous êtes sociétaire, avez-vous participé à la dernière Assemblée Générale?



Oui	14	82%
Non	3	18%

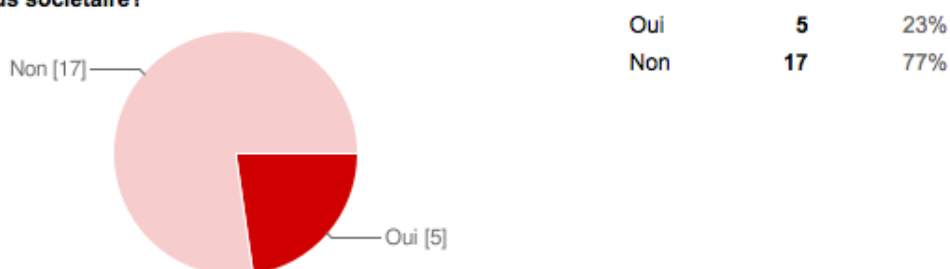
Si oui depuis quand



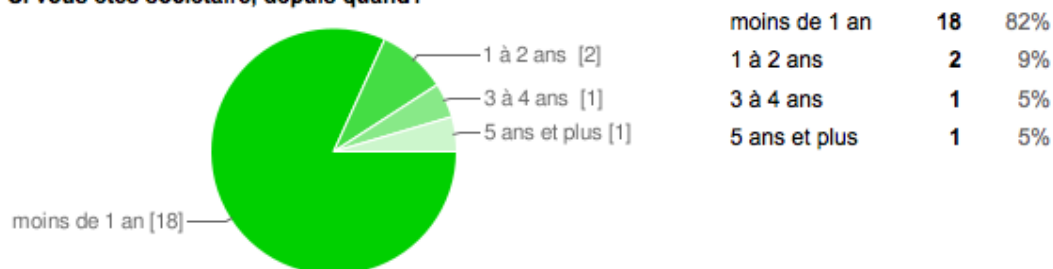
Le premier graphique nous informe sur le statut des participants à l'enquête en ligne qui sont majoritairement des associés. La participation aux assemblées générales est forte mais pas totale. Nous constatons également que les salariés de droit commun sont associés depuis moins d'un an en grande majorité. Ainsi, nous pouvons dire que les membres des équipes d'appui sont fortement associés toutefois, ils le sont depuis peu, ce qui peut être la traduction d'un turn-over important dans le cœur de métier de la CAE mais cela peut être aussi l'illustration d'une réalité propre à certaines CAE très récentes pour qui le moment de lancer l'accession n'est pas encore venu. Il faut en effet, dans les CAE, deux à quatre ans avant que les membres soient mûrs pour souhaiter accéder au sociétariat.

Dès lors, regardons ce qu'il en est des résultats de l'enquête en ligne auprès des entrepreneurs :

Etes-vous sociétaire?



Si vous êtes sociétaire, depuis quand?



Nous avons avancé précédemment que les entrepreneurs accèdent peu au sociétariat, ce que nous confirment ces deux graphiques.

De façon générale, nous constatons que les associés sont bien pourvus en informations de base. Ils connaissent le montant du capital de leur entreprise, ils ont accès aux procès verbaux des assemblées générales, aux comptes rendus des réunions d'associés, aux statuts, aux bilans comptables, etc. Le résultat est nettement plus nuancé lorsque l'on aborde la question de la consultation sur les décisions stratégiques : recrutement, communication, recherche de financement, méthode de clôture des comptes, etc. Les membres des équipes d'appui sont davantage associés à ces décisions que les entrepreneurs associés. Les salariés de droit commun et les entrepreneurs ne sont pas nombreux à savoir si la CAE est propriétaire ou locataire des locaux qu'elle occupe. Il sont encore moins nombreux à savoir si la CAE est locataire d'une société civile immobilière et lorsque c'est le cas il ne savent pas qui en sont les associés.

La Société Civile Immobilière permet d'optimiser le patrimoine des personnes qui travaillent dans une entreprise, le plus souvent des patrons. Plutôt que de faire acheter les locaux par l'entreprise elle-même, généralement les patrons vont acheter le local en SCI et le louer à l'entreprise ce qui leur procure des revenus durables et notamment en vue d'assurer un complément de retraite. Même si c'est une pratique courante dans les SCOP, c'est un sujet souvent passé sous silence. Or, il nous semble parfaitement vertueux, à la condition, bien entendu que tout associé puisse entrer dans la SCI ce qui n'est pas toujours le cas.

Il est intéressant de prendre connaissance des décisions que les dirigeants soumettent aux associés. Voici ce qu'ils nous livrent :

« les grandes orientations ou les changements importants par exemple : déménagement, recrutement, emprunt, tout cela regroupé dans un projet d'entreprise validé en équipe. » « Accord sur les comptes, entrée d'un nouvel associé. » « investissements, nouveaux partenariats, nouvelles prestations. » « Les choix budgétaires, l'organisation sociale, la stratégie de développement de la coopérative, les orientations de la coopérative. » « Toute décision engageant durablement la structure tant en investissement qu'en développement. » « Recrutement des entrepreneurs, passage au sociétariat. »

Nous constatons une grande hétérogénéité de pratiques quant à la consultation des associés. L'éventail est large depuis la simple formalité annuelle obligatoire jusqu'à une participation sur toutes décisions impactant l'avenir de l'entreprise en dehors de la gestion des affaires courantes.

La place du sociétaire étant en cours de construction dans les CAE, il est particulièrement difficile d'identifier un modèle unique. Nous estimons qu'un modèle est de nature à clarifier la place de chacun pour ne pas entretenir la confusion propice à la cacophonie. La structure d'appui, celle qui porte la mission d'intérêt général, doit être considérée comme une unité de production parmi les autres. Le dirigeant est autonome comme n'importe quel entrepreneur de la CAE dans l'animation et la gestion de son unité de production. En revanche, les associés ont à travailler ensemble sur la gouvernance de l'entreprise partagée, qui est le résultat de la « consolidation » ou de la « somme » de toutes les unités de production réunies. C'est en cela qu'ils peuvent ensemble définir un projet politique commun.

2. Conditions d'accès au sociétariat.

Nous avons vu que les pratiques démocratiques de l'exécutif sont très hétérogènes dans les CAE. Il en est de même pour les conditions d'accession au sociétariat. Certaines CAE ont inscrit les conditions dans leurs statuts, ou bien dans un règlement intérieur de manière précise mais d'autres n'ont pas encore formalisé le règlement d'accession. Dans l'enquête en ligne, des dirigeants nous ont fait part des conditions d'accès pour les entrepreneurs-salariés et pour les salariés de droit commun des équipes d'appui. Nous avons classé les réponses dans l'ordre allant du processus d'accession le moins formalisé au plus formalisé :

Conditions d'accès pour les entrepreneurs-salariés :

1. *« Faire acte de candidature, être entrepreneur au sein de la CAE depuis au moins un an dont au moins six mois comme entrepreneurs-salariés. »*
2. *« Sur proposition du gérant après deux ans dans la CAE et candidature de l'entrepreneur-salarié. »*
3. *« Un an salarié entrepreneur se salariant au minimum 60 à 65h / mois. Participe régulièrement aux rencontres collectives et s'investit à la vie de la coopérative. Volonté de participer au projet collectif de la CAE. Bonnes valeurs solidaires. »*

4. *« Pas d'obligation de sociétariat statutaire. Parcours d'atelier à suivre : Jeu "Découverte de la Coopérative d'Emploi ». Réalisation de son autobiographie raisonnée. Constitution du dossier "Plan d'affaires de son activité" et travail sur motivations pour être entrepreneur salarié associé. Entraînement à la présentation de son projet aux associés. Présentation aux associés en AG. »*

Nous constatons que les premières réponses illustrent le cas d'une accession au sociétariat qui n'est encore ni théorisée ni formalisée. La réponse n°3 révèle une volonté de formalisation qui n'est pas encore complètement traduite en actes concrets. Nous y trouvons en effet des critères rassurants de minimum salariés mais le qualitatif reste flou : « bonnes valeurs solidaires, volonté de participer au projet collectif. ». La quatrième réponse est celle qui est la plus ritualisée du point de vue de la structuration du processus d'intégration au sociétariat : parcours, « autobiographie raisonnée, travail sur la motivation, présentation publique. Nous avons découvert que certaines structures ont introduit des pratiques apprises en formation de dirigeants d'entreprises coopératives (option CAE), formation dispensée par le CNAM Paris. « L'autobiographie raisonnée » est en effet un élément clé du parcours d'accession dans la réponse n°4. Appuyons-nous sur les propos tenus par Jean-François Draperi, maître de conférence au CNAM pour définir l'autobiographie raisonnée : l'entretien autobiographique est un outil éducatif et plus précisément une méthode, au moins une démarche accompagnant « l'accouchement de projet ». Cette méthode est ainsi intégrée au parcours d'accession. Ceci vient signifier la volonté de certaines CAE d'organiser un cheminement par étape, mettant la personne candidate au centre de ce processus pour l'encourager à identifier en quoi son désir de devenir associé entre en résonance avec son parcours personnel et professionnel. L'idée importante à retenir ici, c'est que ce cheminement très formalisé s'approche du rite de passage. Réaliser son « autobiographie raisonnée » en toute sincérité vis-à-vis de soi-même et la présenter en public, c'est tout de même se mettre à nu. Ainsi, s'engager dans une CAE, entreprise de l'économie sociale recouvrant de forts particularismes peut, en effet, nécessiter un traitement particulier. Nous connaissons bien maintenant ces particularismes que nous avons observés dans cet objet de recherche. Il s'agit de l'hybridation du modèle économique et de l'objet social. Il s'agit également de la condition d'entrepreneur-salarié. Il s'agit enfin de cette forme atypique de création d'activité économique consistant à développer sa propre affaire au sein

d'une entreprise partagée. Ces particularismes uniques rendent complexes l'adhésion au modèle de la CAE et par conséquent « le devenir associé » des personnes qui la composent.

Nous n'avons pu observer de plus près ces pratiques d'accession au sociétariat très structurées et proches du « rite initiatique » toutefois, nous avons recueilli suffisamment de matériaux pour appréhender ces pratiques. Il nous semble utile d'expliquer la raison qui nous conduit à utiliser l'image du rite de passage (ou *rite initiatique*). Il s'agit d'un rituel marquant le changement de statut social ou sexuel d'un individu. Il intervient dans la vie d'un individu à la puberté mais aussi pour d'autres événements comme la naissance ou la ménopause. Le rituel se matérialise le plus souvent par une cérémonie ou des épreuves diverses.

La pratique d'accession au sociétariat exercée dans certaines CAE, telle que nous l'avons exposée, procède de la même volonté, sans intégrer pour autant toutes les attentes habituelles des rites de passage. Nous pouvons reconnaître une pratique d'accession dans l'esprit des rites d'initiation maçonniques. Lier l'individu au groupe est une attente qui rapproche la pratique décrite du rituel. Le rite initiatique recherche à structurer l'individu, la relation entre l'individu et le groupe, et la cohésion du groupe dans son ensemble. Accéder à la communauté des associés implique alors une forme d'acculturation. L'entrée dans cette communauté implique une adaptation à cette forme de culture particulière qui est celle de la coopération et de l'univers propre des CAE que nous avons décrit dans « les ressorts de la culture d'entreprise ». Ceci implique de se mettre à nu pour accéder à une forme de maturité par l'abandon d'anciens modèles de l'interagir en société. Nous avons évoqué en introduction qu'une partie du projet politique des CAE consiste à amener progressivement des non coopérateurs à le devenir. Pour illustrer ces propos nous pouvons dire que cette transformation signifie que lorsqu'un individu adhère au projet et au modèle socio-économique des CAE il va progressivement abandonner les schémas auxquels il s'est habitué tout au long de sa vie personnelle et professionnelle : la compétition, des modèles de management, le rapport au pouvoir, la notion de rentabilité. Il va s'en séparer pour favoriser la cohabitation de l'individualisme avec la notion d'intérêt général.

Observons également les conditions d'accès pour les salariés de droit commun des équipes d'appui telles qu'ils nous les livrent. Ces conditions sont très proches de celles appliquées aux entrepreneurs-salariés :

- 1- « *Volontariat.* »
- 2- « *Il n'y a pas de règles établies.* »
- 3- « *Il n'y a pas de règles internes ni d'obligation d'accéder au sociétariat.* »
- 4- « *Simple demande au gérant qui soumet aux associés.* »
- 5- « *Règles statutaires des SCOP.* »
- 6- « *Un an d'ancienneté.* »
- 7- « *Etre salarié depuis au moins un an et faire acte de candidature.* »
- 8- « *La seule que nous ayons appliquée est qu'ils doivent avoir travaillé au moins un an dans le cadre d'un CDI au sein de la coopérative.* »
- 9- « *Sur proposition du gérant systématiquement après un an de présence et candidature de l'intéressé.* »
- 10- « *Les mêmes que pour les entrepreneurs-salariés c'est-à-dire après proposition du gérant et après deux ans.* »
- 11- « *Participation à la vie collective, valeurs de l'économie solidaire, disponibilité. Dix parts souscrites mini + 20% du salaire brut du mois précédent la demande, le tout plafonné à 1800 euros (90 parts).* »
- 12- « *Examen de passage devant les autres associés après un travail, à l'aide d'un mémoire, sur la notion coopérative, le pourquoi et le comment de l'entrée en coopérative.* »
- 13- « *Pas d'obligation de sociétariat statutaire.*
Candidature à formaliser par écrit (ancienneté, fonction, motivations, ...)
Participation à un atelier Réalisation préalable d'une autobiographie raisonnée en lien avec un associé (permanent ou entrepreneur)
Présentation orale en AG de la candidature. »

Sur les treize contributions de l'échantillon, nous constatons que huit réponses sont révélatrices du peu de formalisation accordé aux conditions d'accès. Ceci s'explique par la jeunesse des CAE mais aussi par un manque de recul sur les enjeux du « devenir associé ». Ces réponses révèlent également une forme de lâcher prise puisque les conditions sont faibles et n'importe qui peut accéder au sociétariat.

Ce manque de conditions peut relever, tout au moins officiellement, d'une volonté politique de la CAE à n'imposer aucun contrôle sur l'accession. Les associés se prémunissent alors de l'entrée de « mauvais associés » par un vote sanction en assemblée générale. Les CAE concernées par cette réflexion affirment qu'elles désirent jouer le jeu démocratique jusqu'au bout et notamment par une prise de parts sociales minimum pour éviter la démocratie censitaire.

Les réponses 9 et 10 : « *Sur proposition du gérant systématiquement après un an de présence et candidature de l'intéressé.* »

10- « *Les mêmes que pour les entrepreneurs-salariés c'est-à-dire après proposition du gérant et après deux ans.* »

sont représentatives d'un fort contrôle politique puisque c'est le gérant qui décide qui peut ou ne peut pas accéder au sociétariat. La réponse 11 intègre des critères qualitatifs tout en s'assurant un contrôle politique fort et notamment par le renforcement de l'aspect censitaire de l'entrée dans le jeu démocratique en SCOP. Nous voyons en effet, que l'effort financier est important et qu'il est un critère essentiel de l'accession dans cette CAE.

Concernant les réponses 12 et 13 : « *Examen de passage devant les autres associés après un travail, à l'aide d'un mémoire, sur la notion coopérative, le pourquoi et le comment de l'entrée en coopérative.* » « *Pas d'obligation de sociétariat statutaire. Candidature à formaliser par écrit (ancienneté, fonction, motivations, ...)* *Participation à un atelier Réalisation préalable d'une autobiographie raisonnée en lien avec un associé (permanent ou entrepreneur Présentation orale en AG de la candidature.* » Celles-ci démontrent qu'il existe, dans quelques CAE, des processus d'intégration fortement pensés et structurés. Ces processus encouragent le cheminement individuel dans le cadre d'un parcours progressif d'accession au sociétariat. Les critères de volonté, de participation ne relèvent plus de l'incantation mais d'exigences clairement formulées : dossier de présentation de sa candidature et autobiographie raisonnée.

Avec ou sans conditions, accéder au sociétariat relève d'une volonté, d'une motivation des candidats d'autant plus qu'aucune des CAE rencontrées n'oblige l'accession.

3. Ressorts des motivations des candidats.

Après avoir développé les conditions d'accès au sociétariat dans les CAE, nous pouvons, dès lors, chercher à comprendre quels sont les ressorts de la motivation des membres des CAE à devenir associés et tout particulièrement la motivation des entrepreneurs-salariés.

Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio posent des questions utiles à la compréhension des motivations des entrepreneurs à rester dans la CAE et la motivation de la CAE elle-même à insérer des agents externes :

« Une fabrique d'entrepreneuriat collectif ne peut en tout état de cause, reposer sur la seule rationalité de porteurs de projet qui découvrirait leur « intérêt naturel » à coopérer – et à « bien » coopérer. Plusieurs présupposés apparaissent en effet relativement irrationnels lorsqu'on les étudie avec les grilles d'analyses économiques ou organisationnelles classiques.

Pourquoi un entrepreneur, ayant bénéficié d'un accompagnement peu onéreux pour se lancer, accepterait-il de poursuivre son activité au sein de la CAE alors même que cela commence à lui coûter financièrement, et qu'il en a moins (ou plus du tout) besoin (ce dont j'avais besoin était gratuit ; à présent je paie ce dont je n'ai pas besoin) ?

Pourquoi la structure accepterait-elle tous les porteurs de projet, alors même que son intérêt est de ne prendre que les plus rentables ou les plus militants (je crée de la force avec de la faiblesse) ?

Pourquoi les entrepreneurs « installés » accepteraient-ils de partager le projet collectif sans droit de regard sur les personnes accueillies (on me marie avec un inconnu) ?

Pourquoi le collectif se renforcerait-il à mesure que les projets individuels se développeraient (les égoïsmes produisent de l'altruisme) ?

Les entrepreneurs, poursuivant leurs intérêts particuliers, n'utiliseraient-ils pas la CAE si égoïstement qu'ils mettraient en danger le projet collectif lui-même (après moi, le déluge) ? »⁷⁰

Certes, la carte d'identité du sociétaire que nous avons proposée dans la photographie du sociétariat nous permet d'obtenir un profil général. Cependant, il nous semble nécessaire d'introduire des éléments qualitatifs sur les raisons qui les conduisent à devenir associés. Nous leur avons demandé : « Pourquoi êtes-vous devenus sociétaires ? » Les réponses sont les suivantes :

« Pour avoir le sentiment de piloter moi aussi. Pour être au fait des décisions et pouvoir y participer. » « Parce qu'on me l'a proposé et que ça fait partie de la logique coopérative. » « Envie de m'impliquer dans le projet. » « En tant que

⁷⁰ S. Veyer, J. Sangiorgio, *L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques, le cas des CAE*, Revue de l'Entrepreneuriat, vol5, n°2, 2006.

chargée de mission, je porte le projet à l'extérieur et je me sens impliquée dans le projet de la coopérative. » « C'était la suite logique pour s'investir davantage dans la coopérative ». « Pour m'investir encore plus dans la CAE. » « Naïvement pour m'exprimer et participer au développement de l'entreprise. Pour servir de garde fou à la gérance (quand la gérance ne se « venge » pas.) » « Pour aller jusqu'au bout du projet SCOP ! » « Engagement à long terme avec la coopérative, partage des décisions au sein de l'AG. » « Participer activement au développement de la CAE. »

« Projet », « s'impliquer », « logique » sont les mots qui reviennent le plus dans les propos cités. Ainsi, l'implication passe, non pas tant par un investissement en argent comme dans une société de droit commun, mais plutôt comme un investissement humain. D'ailleurs, notons au passage que la grande majorité des sociétaires de CAE ne détient pas plus d'une part sociale qui elle même vaut en moyenne entre dix et trente euros. L'implication tant évoquée va de pair avec la notion de projet. Ainsi, il n'y aurait donc pas d'implication sans le partage et la construction d'une vision commune à long terme. Quant à l'aspect logique, il nous a surpris tant il nous ramène à la rationalité. En définitive, l'accession au sociétariat est inscrite dans la loi, il est « logique » qu'elle intervienne à un moment donné.

Tout comme les membres des équipes d'appui, les entrepreneurs sont, en majorité, associés depuis moins d'un an.

Lorsque nous leur demandons pourquoi ils sont devenus associés ? Ils répondent :

« Pour améliorer la CAE de l'intérieur. » « Parce que c'est aussi mon entreprise. » « On me l'a demandé, j'ai hésité car je ne suis pas toujours satisfaite du suivi comptable de mon activité. Mais la coopérative est en plein développement et tout est rentré dans l'ordre. J'ai décidé d'être partie prenante dans les grandes décisions de la coopérative. Aujourd'hui, je ne regrette pas mais je passe beaucoup de temps bénévolement et la route est encore longue ! » « Je suis devenue sociétaire afin de participer à l'évolution de la coopérative, connaître mieux les enjeux et le fonctionnement de la CAE et par nos choix, permettre à de nouveaux entrepreneurs d'enrichir le vivier d'activités. »

Nous percevons dans cet échantillon de contributions que les entrepreneurs s'associent pour comprendre mieux la CAE de l'intérieur, en tant qu'observateurs internes. Ils s'associent également pour prendre une part active dans l'évolution, le développement, l'amélioration ce qui manifestement leur demande de donner de leur temps.

Nous avons également demandé à ceux qui ne sont pas associés pourquoi ils ne le sont pas. Les réponses se structurent autour de deux idées principales : 1) Ils n'ont pas suffisamment de recul. 2) Ils estiment qu'ils n'ont pas atteint le volume d'affaires qui leur permet de s'inscrire durablement dans l'entreprise partagée.

II- La gérance en CAE, la notion de patronat questionnée.

C'est à dessein que nous employons le vocable « patronat » pour désigner l'exécutif des CAE. Nous avons en effet compris que l'ensemble des dirigeants n'apprécie guère à être désigné par ce mot. L'esprit de la coopération qui les anime les conduit à ne pas se reconnaître comme des « patrons », notion rattachée aux entreprises de droit commun et à un certain modèle économique. Nous avons d'ailleurs identifié lors de l'enquête que sur douze dirigeants, deux sont affiliés à un syndicat de salariés et trois sont adhérents d'un syndicat patronal. Pourtant, si les CAE souhaitent poursuivre leur projet de mise en œuvre d'une convention collective nationale des CAE, alors il leur faudra instaurer une organisation patronale, exercice obligatoire pour négocier une convention collective avec les représentants des salariés dans une triangulation : patrons – salariés – Etat.

Nous voyons aussi dans cette question, de la place du patronat en CAE, une évolution de celui-ci, évolution formant un néopatraton qui est expérimenté par quelques CAE. Ce néopatraton en formation apparaît comme un partage du contrôle politique et de la responsabilité entre des associés dans une entreprise qui n'appartient plus qu'à elle-même et qui devient *res communis*. Il nous semble, au vu de nos explorations, que la Société Anonyme (SA), est aujourd'hui la forme qui donne la possibilité de répartir la responsabilité dans un exécutif élargi composé des fondateurs, des salariés de droit commun associés et des entrepreneurs-salariés associés ayant tous le même droit de vote selon le principe : « un homme, une voix ».

Nous pouvons même aller jusqu'à dire que la SCIC⁷¹ SA pourrait être le modèle d'appui des CAE de demain créant « l'alliance » nécessaire, au sein d'un multisociétariat, composé des équipes fondatrices, des entrepreneurs, des bailleurs de fonds publics, les fondations, des investisseurs institutionnels et personnes physiques. Nous estimons en effet que les bailleurs de fonds publics, dont l'intervention est nécessaire pour préserver la mission d'intérêt sont redoutés pour leur absence ou bien pour les revirements de leurs injonctions, et parfois pour leur opportunisme à financer « une action » qui correspond à un besoin précis du moment pour se retirer ensuite sans sommation.

Nous estimons que la situation dans laquelle la puissance publique pourrait être impliquée comme sociétaire d'une CAE SCIC SA peut être porteuse à deux points de vue. Elle encouragerait d'une part, la puissance publique à davantage de constance et d'autre part, elle serait l'assurance d'une grande transparence dans l'usage des fonds publics par les équipes d'appui. Par conséquent la SCIC SA ancrerait la CAE dans une économie « d'alliance » vertueuse entre fonds publics et recettes commerciales, alliance génératrice de richesses et de stabilité sociale dans un modèle de gouvernance capable de promouvoir l'entreprise de demain, une entreprise devenue *res communis*. Nous pensons également que cette formule permettrait la triangulation nécessaire pour permettre à ces institutions de dépasser l'Œdipe sans tomber dans

⁷¹ « La **Société** Coopérative d'Intérêt Collectif (Scic) est une nouvelle forme d'entreprise coopérative qui :

- Permet d'associer autour du même projet des acteurs multiples : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers... tous types de bénéficiaires et de personnes intéressées à titres divers ;
- Produit des biens ou services qui répondent aux besoins collectifs d'un territoire par la meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales ;
- Respecte les règles coopératives : répartition du pouvoir sur la base du principe 1 personne = 1 voix, implication de tous les associés à la vie de l'entreprise et aux décisions de gestion, maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de réserves impartageables qui en garantissent l'autonomie et la pérennité ;
- A un statut de société commerciale Sa ou Sarl et, en tant que telle, fonctionne comme toute entreprise soumise aux impératifs de bonne gestion et d'innovation ;
- S'inscrit dans une logique de développement local et durable, est ancrée dans un territoire, et favorise l'action de proximité et le maillage des acteurs d'un même bassin d'emploi ;

Présente un intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale garanti par sa vocation intrinsèque d'organiser, entre acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté, de prise de décision collective... et par sa vocation d'organisme à but non lucratif. »

Source : site Internet CGSCOP, *définition de la SCIC*, Paris, 2006.

une fusion tout aussi dangereuse. La puissance publique peut avoir un rôle de tiers structurant dans un pilotage de la structure qui se doit d'être particulièrement fin.

A l'heure où la Société par Actions Simplifiées a le vent en poupe, il nous paraît judicieux d'insérer un commentaire visant à indiquer quelles sont les raisons qui nous conduisent à ne pas encourager ce statut juridique :

« Une SCOP ne peut pas prendre la forme de SAS pour deux raisons:
- ce n'est pas prévu par la loi de 78, en effet à cette époque la SAS n'existait pas, et les évolutions de la loi de 78 ne l'ont pas prévus.
- la raison de fond est que la SAS et une SA « allégée » principalement destinée à des personnes connaissant le droit des sociétés (ce qui n'est généralement pas le cas des associés salariés) ou n'ayant pas les sept associés requis.

La SA a entre autre pour objectif de protéger l'investisseur « anonyme » face aux dirigeants de la société. Pour cela les SA doivent avoir un commissaire aux comptes qui valide la véracité des comptes, un formalisme des AG et CA est très rigoureux toujours dans le but de préserver et protéger l'actionnaire investisseur.

Dans le cas de la SCOP, l'actionnaire à protéger est le salarié associé, qui sans la protection donnée par la SA est doublement dépendant du dirigeant de la société. C'est pour cela qu'une SAS qui viendrait ôter le commissaire aux comptes et de la rigueur dans les AG et CA n'est pas souhaitable en SCOP. De plus il faut se rappeler que jusqu'en 1992, toutes les SCOP (même les SARL) devaient avoir un CAC. ⁷²»

Ainsi, nous avançons progressivement, au fil de la recherche, vers une préférence qui est celle du multisociétariat avec toutes les parties prenantes de l'institution. Un multisociétariat composé de tous ceux qui participent au projet collectif de la CAE : équipes d'appui, entrepreneurs, personnes physiques, financeurs publics et privés. Il nous semble nécessaire, toutefois, d'analyser les pratiques d'animation du sociétariat telles qu'elles existent aujourd'hui dans les CAE.

1. Animer la participation des associés.

Lorsque l'on évoque la notion de participation, nous pensons aux fondamentaux que nous avons décrits précédemment sur l'histoire et les modèles de la participation des associés. Cette participation prend la forme de primes d'intéressement et de participation. Nous avons observé dans les CAE que 55% des membres des CAE tous statuts confondus n'en ont pas, 35% en bénéficient entre un et cinquante euros

⁷² Thierry PERRIN, Responsable Audit et Conseil URSCOP Ile-de-France, Haute Normandie, Centre Orléanais, Dom-Tom, entretien par mail, novembre 2009.

et le reste, marginal, bénéficie de montants allant de cinquante et un euros à quatre mille euros. Nous pouvons donc avancer l'hypothèse que la participation en CAE ne se considère pas du point de vue de l'argent. Notre objet de recherche ne porte pas sur le modèle économique des CAE. Or, nous savons que la faiblesse des primes d'intéressement et de participation indique la faible rentabilité du modèle et illustre la situation de structures qui parviennent tout juste à l'équilibre. Ainsi, l'animation de la participation s'analyse à l'aune du débat démocratique et de l'accompagnement à la culture coopérative et démocratique en entreprise.

Si l'on considère la participation par les mesures prises pour accompagner vers l'accession au sociétariat nous obtenons lors des entretiens les réponses suivantes :

« Il existe des ateliers de présentation du sociétariat animés conjointement par des entrepreneurs et des permanents. »

Certaines structures exercent en amont un repérage des associés potentiels lors de discussions sur le choix de sortie avec chaque entrepreneur après deux ans dans la CAE. Un gérant nous dit qu'il anime des ateliers sur la coopération et d'autres sur les axes de développement coopératif. Nous avons noté que sept CAE ont mis en place des ateliers "sociétariat" coanimés par la CAE et l'Union Régionale des SCOP.

Après l'accession et en dehors des assemblées générales annuelles, certaines institutions réunissent les associés autour de la vie coopérative (environ tous les mois et demi) avec des interventions d'entrepreneurs associés. Nous avons observé qu'il existe aussi une vie coopérative informelle pour faciliter les échanges et les rencontres entre les entrepreneurs-salariés associés.

Nous avons précédemment exploré les fondements de ce que nous avons nommé un néosalariat en nous appliquant dans un premier temps découvrir les différents *niveaux organisationnels* dans les CAE, la forme du dialogue social dans ces institutions et la place occupée par chacun. Avec les entretiens exploratoires, nous avons découvert qu'une très forte proportion des entrepreneurs-salariés sont attachés à leur condition. Par conséquent, cet attachement et les accents qu'il prend dans les témoignages qui suivent nous semblent propices à l'animation de la participation, à l'exercice plein de la démocratie dans les CAE :

« A la différence de mes expériences en entreprises, il y a en CAE plus d'échanges, moins de rapports de hiérarchie. Etre juste soi-même devient possible. »

« Je suis autonome dans mon travail. Je peux demander des informations sans craindre d'arrières pensées chez mes interlocuteurs et ceux-ci cherchent notre avantage. »

« La liberté !! Pouvoir m'organiser comme je veux sur la journée et sur l'année... Me sentir vraiment indépendante. »

« Je suis indépendant. Ca change tout. »

« J'ai une grande liberté par rapport au statut de salarié classique. »

« Je fais des rencontres de profils, de parcours et de personnalités moins formatés qu'en entreprises. »

« Je suis salarié et associé : c'est mon entreprise. »

« Je donne du temps bénévole pour la coopérative et celui-ci est pris sur mon temps de travail. »

« De prime abord, c'est la liberté de travailler à mon rythme, sans pression hiérarchique. Au sein de la CAE je bénéficie de souplesse, de réactivité. »

« C'est une autre forme de partage du pouvoir qui est plus enrichissant. »

« J'aime l'autonomie, l'absence de relations hiérarchiques, les valeurs partagées... Mais c'est aussi la difficulté à cloisonner entre le temps de travail et le temps personnel. »

« J'y apprécie les relations humaines et le conseil. »

« Ma motivation est dirigée par mon activité, pas par une entreprise dans laquelle on ne partage pas forcément les points de vue. »

« On est responsable de soi-même, et l'entraide est donc indispensable à pratiquer pour cela. »

« J'ai la sensation de plus de liberté et de moins de pression, même si on évolue dans un certain cadre avec des besoins et obligations. »

« Je développe un intérêt plus net pour mon activité professionnelle, mais je rencontre une difficulté à concilier le statut d'entrepreneur et celui de participant à la coopérative d'emploi au niveau de la gestion du temps. »

« C'est la simplicité, les échanges, l'humanité... tout est différent! Les gens choisissent VRAIMENT de rentrer dans une CAE. »

« Bien que rien ne soit encore parfait, la CAE est humaine, comparée à une entreprise classique, où l'on est subordonné à des supérieurs dont dépend notre avancement, des collègues avec qui l'on est obligé de travailler en même temps qu'être en compétition.

J'ai pratiqué pas mal de boîtes en intérim et pour rien au monde, même si je l'ai fait, je ne voulais rester plus de trois mois dans le même service.

Je pense que les personnes qui choisissent la CAE ont eu une certaine prise de conscience par rapport à cela, et que du coup même si nous n'avons pas les mêmes idées, il y a quand même un socle commun. »

Si nous formulons l'hypothèse que ces commentaires ne sont pas isolés mais grandement partagés, nous pouvons estimer que les CAE sont prêtes à « lâcher prise » sur le contrôle politique quand ce n'est pas déjà réalisé ou en cours de réalisation. Comme dans toute organisation, les idées ne sont pas forcément toutes partagées, il existe des divergences de point de vue mais en définitive, il y a tout de même un socle commun. Nous avons là une synthèse de ce qui forge l'exercice de la démocratie et qui passe par « une prise de conscience ».

Appuyons-nous à nouveau sur les quatre sources d'indignation qui ont continuellement alimenté la critique du capitalisme et notamment la première pour appréhender les propos des entrepreneurs-salariés recensés ci-dessus: « a) le capitalisme source de désenchantement et d'inauthenticité des objets, des personnes, des sentiments et, plus généralement, du genre de vie qui lui est associé.⁷³ » Nous percevons bien dans leurs propos enthousiastes une forme de réconciliation avec le travail et les relations interpersonnelles au travail. Le travail devient alors une source de réenchantement lorsqu'il permet 1) l'indépendance et l'autonomie, 2) la liberté tant citée, 3) des échanges sincères et simples : « être juste soi-même » phrase prononcée comme un souffle de soulagement, 4) absence de subordination et de compétition avec des collègues, 5) partage de valeurs. La CAE est alors perçue comme une institution authentique animée par des équipes bienveillantes. C'est en ce sens que la CAE répond positivement à cette critique essentielle du capitalisme. A la lecture de ces témoignages, nous pouvons alors nous demander pourquoi ces individus ne sont pas simplement travailleurs indépendants puisqu'ils apprécient tant

⁷³ L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p82.

la liberté et l'autonomie. Nous pouvons répondre d'une part, que tous les métiers ne sont pas adaptés au statut de travailleur indépendant et d'autre part, il faut noter que celles et ceux qui témoignent, insistent beaucoup sur la qualité de la relation interpersonnelle tant avec les équipes qu'avec les autres entrepreneurs. Il existe une interpénétration du souci d'indépendance, de liberté et de l'intérêt pour une communauté de travail, une communauté de savoirs.

Si l'état d'esprit des membres, composant les communautés de travail et de savoirs formées par les CAE, est propice à la participation de ceux-ci dans « l'entreprendre ensemble », abordons maintenant la question de l'animation de la gouvernance collective. Nous sommes entrés dans une époque où l'on discute beaucoup de la gouvernance d'entreprise mais de quoi parle-t-on au juste ? Voici ce qu'en dit l'économiste Patrick Roturier :

« Le concept de gouvernance s'applique essentiellement aux grandes entreprises et aux groupes. Le management, ce sont les dirigeants, la gouvernance c'est la relation entre les dirigeants et d'autres acteurs de l'entreprise. Le mot « gouvernance » est apparu quand on a voulu dissocier ceux qui apportent des capitaux (les actionnaires) et ceux qui dirigent l'entreprise. La gouvernance établit la règle du jeu. Elle définit les dispositifs les mieux à même de garantir que les managers oeuvrent dans l'intérêt des actionnaires : politique de rémunérations des dirigeants les incitant à améliorer la valeur boursière et organes conçus pour organiser leur pouvoir (conseil d'administration) de l'autre. Dans un sens plus général, la gouvernance met en relation l'équipe dirigeante et les autres parties prenantes de l'entreprise : syndicats et salariés notamment. On quitte alors une conception de l'entreprise réduite à la société anonyme pour l'envisager comme une communauté de travail. »⁷⁴

La participation aux organes dirigeants des salariés à la gouvernance se situe à plusieurs niveaux : l'information, la consultation, la négociation et la participation. Cette participation est inscrite depuis toujours dans la relation aux employeurs et non aux actionnaires. La pression sur les managers est devenue telle que la gouvernance actionnariale exclut progressivement les salariés dans la mesure où la vision financière est devenue la seule qui prime. Cette évolution de la gouvernance dans les entreprises de droit commun contribue à un éloignement des décideurs, ce qui menace la possibilité même d'un dialogue social. Ceci explique pourquoi il est devenu si fréquent que des salariés apprennent par la télévision et la presse un changement stratégique majeur intervenu dans leur entreprise.

⁷⁴ Patrick Roturier, *La gouvernance actionnariale tend à exclure les salariés*, La Revue de la Cfdt, Mai 2009.

De ce point de vue, et à la différence des entreprises de droit commun, les SCOP et les CAE n'ont pas à réformer leur modèle de dialogue interne. Elles sont statutairement conçues pour éviter ces dérives.

2. Le gérant fondateur, légitimité et perspectives.

Afin d'explorer la question de la légitimité du patronat en CAE, nous proposons ici de livrer une partie de notre journal de bord d'un gérant à l'épreuve du conflit d'associés. Ce journal de bord rédigé depuis l'année 2006 a servi de support à une praxéographie, analyse de pratique du métier de dirigeant : *Naissance et structuration d'une CAE. Cogérance, de la genèse au conflit*. Il nous semble opportun de nous appuyer sur cette expérience particulière qui délivre des éléments de compréhension sur la place du dirigeant, sa fonction symbolique, le lien qu'il entretient avec la structure jusqu'à ne plus pouvoir s'en dissocier. Elle délivre également des informations sur l'émergence de la légitimité. Nous sommes conscient que la limite de cet outil réside dans la subjectivité de son auteur conduisant à une pertinence scientifique moins forte que les résultats tirés des entretiens ou de l'enquête. Toutefois, cette insertion d'une expérience vécue soutient notre démarche de recherche-action.

Cependant, même si nous savons qu'il existe dans les CAE, des conflits du même type que celui que nous avons traversé, les personnes interrogées n'ont pas souhaité en parler, c'est la raison qui nous a conduit à proposer l'insertion d'une expérience personnelle qui nous semble, en définitive, avoir une dimension universelle en tant que rite initiatique de la transformation d'une gérance de droit commun à celle d'une gérance coopérative qui fait suite à un conflit brutal et une séparation définitive.

Dans notre expérience d'un conflit humain et professionnel dur, dans notre expérience de la gestion d'une entreprise à la limite de la cessation de paiement et donc du dépôt de bilan nous avons enfin réussi à « lâcher prise ». A partir de la détonation du conflit entre les deux co-gérants, nous considérons que l'entreprise et « nous » en tant que personne physique sommes devenus deux organismes vivants distincts. Le signifiant le plus marquant de ce lâcher prise s'illustre dans notre manière d'animer le sociétariat. Longtemps, nous avons été inquiet des statuts

coopératifs qui peuvent à tout moment permettre la révocation d'un gérant. Cette inquiétude a trouvé sa source dans un conflit larvé mais aussi dans notre difficulté à accepter, pour nous-même, que nous puissions être légitime et que nous puissions « faire autorité. » Nous comprenons enfin qu'on n'est pas directeur ou chef ou roi tout seul. Cette formule dans son évidence renferme l'énigme du pouvoir. Occuper la place maîtresse passe par l'obtention d'un crédit, de la part de ceux-là mêmes qui demandent à être commandés, dirigés, gouvernés. La souveraineté procède de la communauté qui l'institue. Bien plus, la communauté s'institue du même mouvement qu'elle institue la souveraineté.

« J'autorise cet homme ou cette assemblée, et je lui abandonne mon droit de me gouverner moi-même, à cette condition que je lui abandonne ton droit et que tu autorises toutes ces actions de la même manière⁷⁵. »

Telle est la formule par laquelle Hobbes résume « la convention de chacun avec chacun » qui inaugure ce qu'il appelle la République.

Ainsi, la crise, le conflit puis la séparation nous conduisent à ouvrir largement au sociétariat et c'est à partir de ce moment que la communauté des entrepreneurs s'institue. Au fil des semaines, entre le mois de mars et le mois de juin 2009, nous avons modifié notre point de vue. Nous lâchons prise sur le contrôle et nous ouvrons au sociétariat sans critère. Nous avons intégré dans un premier temps la directrice administrative et financière, une personne physique extérieure à l'entreprise qui toutefois, anime *pro bono* une mission de coaching. Puis les trois associés que nous sommes valident en juillet 2009 six nouveaux associés volontaires qui sont eux-mêmes des entrepreneurs-salariés. La communauté s'institue et « le faire CAE ensemble » commence à émerger pour passer d'une relation clients/fournisseurs à une logique de coopération entrepreneuriale.

Nous avons observé dans un premier temps que les entrepreneurs n'ont simplement pas eu leur « mot à dire » quand bien même quelques uns ont tenté de tirer profit du conflit d'associés ou de prendre partie pour l'un ou l'autre. Nous n'avons pas voulu suivre la stratégie retenue par la cogérante : ouvrir un front en levant une armée d'entrepreneurs contre son ennemi. Initiative vouée à l'échec. Assez fermement, au risque de déplaire. Nous avons affirmé publiquement à plusieurs reprises qu'en l'état, la résolution du conflit ne concernait que les deux sociétaires.

⁷⁵ T.Hobbes, *Léviathan*, 1651, traduction F. Tricaud, Sirey, Paris, 1971, p. 177.

La gouvernance sous forme de cogérance présente des aspects positifs tant pour les individus en responsabilité que pour l'institution concernée : partage de la responsabilité, des difficultés, de la pression. Elle remet en cause la hiérarchisation, le fonctionnement pyramidal pour privilégier un fonctionnement matriciel transversal. La cogérance peut être une source de créativité, d'agilité, de relais. A l'issue de notre analyse de pratique nous avons émis l'hypothèse que la cogérance ne s'auto légitime pas. Elle gagne en force si elle est choisie par la communauté qui fonde l'institution. C'est la communauté « des entrepreneurs » qui légitime l'accession à la responsabilité de deux individus. Ces deux chefs qui rendent alors compte, des comptes, à la collectivité et pas seulement à eux-mêmes. C'est la collectivité des membres de l'entreprise qui fait alors tiers et permet d'anticiper le risque d'embolie du système.

Au fur et à mesure que l'équipe de la CAE s'est étoffée, les deux cogérants n'ont pas pu intégrer chacun des nouveaux membres du groupe à la cohésion. La cohésion s'est effilochée et le groupe n'a continué à exister qu'au travers d'un duo composé par les gérants, écrasant le reste de l'équipe. Les deux gérants n'ont pas su conserver la bonne distance pour se laisser de la place l'un à l'autre. Ce n'est pas tant la cogérance comme modèle de gouvernance qu'il s'agit de blâmer. Elle n'est après tout qu'un système d'organisation qui apparaît dans toute sa froideur autant que n'importe quel autre système. Ce qu'il s'agit d'interroger c'est plutôt la capacité de deux créateurs à se saisir, par la distanciation, des meilleurs aspects de la cogérance. Nous reprenons ici la parabole des porcs-épics que Freud a utilisé pour illustrer l'ambivalence que nous rencontrons dans les rapports collectifs comme dans les rapports interindividuels. Freud tire sa parabole *de Parerga und Paralipomena* de Schopenhauer.

« Il est dit dans ce conte que c'était l'hiver et que les porcs-épics avaient froid. Pour se défendre contre le froid, les porcs épics décidèrent de se serrer les uns contre les autres pour se réchauffer avec leur propre chaleur animale, mais en se rapprochant, ils se piquèrent et s'éloignèrent donc de nouveau les uns des autres. Mais en s'éloignant ils eurent de nouveau froid et se rapprochèrent donc pour se réchauffer, mais ils se piquèrent de nouveau et, alors, s'éloignèrent encore les uns des autres, en cherchant alternativement à se protéger du froid et de la piqure. Cela jusqu'à ce que, après plusieurs essais, les porcs-épics réussissent à trouver la distance adéquate leur permettant de ne pas se piquer, mais de se réchauffer, c'est-à-dire de se défendre en même temps du froid et de la piqure. »⁷⁶

⁷⁶ *Parerga und Paralipomena* de Schopenhauer, 1851.

Comme les porcs épiques du conte, les individus inter agissant, et c'est le cas des deux cogérants observés, sont réciproquement porteurs de bien et de mal. C'est le thème des angoisses primaires persécutrices et dépressives qui réapparaît alors. Rappelons que l'on entend par angoisse dépressive toute angoisse qui implique la souffrance par la perte d'un bon objet, et par angoisse persécutrice toute angoisse impliquant la souffrance occasionnée par un mauvais objet. La parabole vient alors illustrer le contexte relationnel décrit dans cette situation conflictuelle dans lequel nous nous trouvons face à un rapport d'où émergent deux sortes d'angoisses : « les unes sont mobilisées par les piqûres réciproques et sont liées à la possibilité de subir un dommage (angoisse persécutrice) ; les autres sont mobilisées par la perte de chaleur et la possibilité de perdre un bien (angoisse dépressive). »⁷⁷

Nous remarquons que le fait d'éviter les piqûres et le froid nécessite une adaptation. Franco Fornari explique que pour que cette fonction du moi devienne valable il est nécessaire que tous les membres du groupe s'adaptent de la même manière au même moment, on parle alors d'un « moi de groupe ».

« Cette solidarité de tous les membres d'un groupe partageant la même modalité de solution aux angoisses relationnelles de base, dérivant du fait que tout membre d'un groupe se constitue comme source de bien et de mal pour les autres membres du groupe, constitue selon moi, le processus de fondation des institutions sociales et en définit les fonctions de base. »⁷⁸

Ainsi, en demeurant dans le cadre de la parabole, nous pouvons dire que l'institution idéale, dans laquelle aurait pu évoluer les deux cogérants, correspond à la distance choisie par eux et qui leur aurait permis d'éviter de se piquer, et, en même temps, leur aurait permis de se réchauffer, c'est-à-dire la distance qui aurait permis de contrôler aussi bien les angoisses persécutrices que les angoisses dépressives.

Un observateur averti de la situation nous fait remarquer qu'il se demande si en définitive les financeurs publics ne seraient pas ce fameux tiers permettant d'accéder au Symbolique par une résolution de l'Œdipe. « *Tiers en même temps absent, essentiel et redouté ; d'ailleurs dans le conflit on ne peut plus Œdipien qui a concerné la coopérative, c'est bien les financeurs qui ont été appelés comme tiers.* »⁷⁹

⁷⁷ *L'institution et les institutions, Etudes psychanalytiques*, R. Kaës, Dunod, p 97. Paris, 1998.

⁷⁸ Franco Fornari in *L'institution et les institutions, Etudes psychanalytiques*, R. Kaës, Dunod, p 97. Paris, 2000.

⁷⁹ Jean-Pierre Quazza, note sur le mémoire, 2009.

Il est un fait que les bailleurs de fonds publics sont tout cela à la fois pour les CAE : absents, mais aussi donneurs d'ordres, essentiels et redoutés. L'observation sus citée vient en effet signaler que seule l'intervention d'une adjointe au maire en charge de l'économie sociale et solidaire a permis d'accéder au Symbolique. Toutes les tentatives précédentes ont échoué. Chefs d'entreprises de l'économie sociale, tête de réseau « Coopérer Pour Entreprendre », Union Régionale des SCOP, Tribunal arbitral des SCOP, aucune instance n'a eu la légitimité symbolique suffisante pour rompre l'Œdipe. Nous émettons alors l'hypothèse que la puissance publique agissante au niveau du territoire est légitime pour prendre une part dans la gouvernance des CAE. Nous avons eu l'occasion précédemment d'approfondir la question de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif SA, qui permet d'introduire dans la gouvernance des partenaires publics, comme l'un des modes de stabilité pour ces institutions particulières.

Il nous semble que cette expérience du conflit à l'intérieur d'une CAE n'est pas seulement liée à la problématique de la place de chacun mais qu'elle est également liée à la position de fondateurs des deux protagonistes. Or, nous le savons, cette position est très répandue dans les CAE. Les patrons, qu'ils soient gérants ou dirigeants, ayant transmis la gérance, sont en grande majorité les fondateurs de l'entreprise. Notre enquête et les entretiens confortent nos suppositions ; ces patrons-là ne sont pas les plus ouverts à l'accession au sociétariat, ils ont une plus grande tendance à exercer un contrôle politique fort.

3. Du père fondateur à la figure de « l'au-moins-un ».

Force est de constater, du point de vue de notre développement précédent, que le gérant fondateur n'a pas d'avenir en CAE s'il s'en tient à tenir à bout de bras sa légitimité sur le fait d'avoir bâti les fondations. Il finira chassé par ses fils. Toutefois, il peut devenir progressivement « l'au-moins-un », c'est-à-dire celui qui rassemble la communauté des associés qu'il anime. Pour « faire autorité » il peut s'appuyer sur sa capacité de leadership.

Lors d'un entretien, un salarié de l'équipe d'appui d'une CAE nous décrit le gérant :

« Il est à l'origine de la CAE avec Une telle. On n'a jamais vraiment su pour quelles raisons ils se sont séparés. Ce que je sais c'est que les relations étaient tendues. La CAE existe depuis X années et nous pourrions être davantage d'associés. C'est très difficile de lui dire les choses car à chaque fois on sent que cette CAE s'est comme son enfant, il peut se braquer facilement. Et puis lors des assemblées générales, tout est fait au dernier moment, on vote au plus vite, ça me donne le sentiment que ce n'est qu'une formalité à accomplir pour lui. Notre rôle de sociétaire se limite à celui d'une chambre d'enregistrement. »

Nous percevons lors de l'entretien que le salarié de l'équipe qui nous parle au téléphone exprime une certaine tendresse pour son patron, nous en déduisons qu'une grande place est offerte à l'affectif dans les relations interpersonnelles de l'institution. Le « dedans » pénètre le « dehors » et le « ça » ne s'exprime pas. Le « ça » en l'occurrence c'est, en partie, justement ce qu'il vient de nous livrer. Nous imaginons très bien que dans cette CAE, l'encadrement est agréable, la hiérarchie n'y est pas pesante mais en contrepartie, l'équipe et les entrepreneurs lui concèdent le contrôle politique et laissent le gérant asseoir sa légitimité sur le fait qu'il n'est pas mauvais dans son métier, mais surtout parce qu'il est le fondateur et que sa gérance s'inscrit dans la durée. Il bénéficie de l'aura du « père fondateur tout puissant ».

L'enquête menée par « Coopérer Pour Entreprendre » nous apprend que 84% des CAE ont des associés extérieurs. Le sociétariat de ces CAE est ainsi composé : 56% d'associés extérieurs ce qui nous semble considérable. Parmi ces associés externes nous identifions 22% de personnes physiques, de particuliers sans lien direct avec l'institution. Notre propre investigation nous a conduit à enquêter sur le profil de ces personnes physiques. Ils appartiennent en grande majorité à la sphère amicale, sociale ou familiale des dirigeants puis, en dernier lieu, ce sont des bénévoles qui, intéressés par le modèle particulier des CAE apportent une expertise délivrée *pro bono* à l'institution.

Ces 22% d'associés externes pèsent lourd dans les modalités du contrôle politique de la CAE tout du moins à ses débuts, jusqu'au « lâcher prise » quand ou s'il survient un jour. Le réseau amical, social et familial permet alors au fondateur d'asseoir son contrôle politique tout en intégrant des associés internes : salariés de droit commun et entrepreneurs salariés. Le scénario retenu semble être toujours le

même : on s'assure d'avoir toujours un nombre impair d'associés, à chaque nouvel entrant interne (entrepreneur-salarié) dans le corps des sociétaires, on intègre un « proche ».

Un entrepreneur témoigne :

« nous sommes sept associés, il y a le gérant directeur depuis la création, deux permanents très proches du gérant, trois entrepreneurs-salariés et un ami du gérant qui, il faut bien le dire, nous rend de nombreux services. Je n'ai pas à me plaindre de ce système à partir du moment où ça fonctionne bien et puis je comprends qu'en tant que créateur de la CAE, il n'a pas envie qu'un jour un inconnu lui dise de partir. »

Ces pratiques existent, c'est un constat. Nous ne sommes pas habilités à délivrer des certificats de vertu coopérative et nous n'avons pas à estimer qu'une pratique est meilleure qu'une autre. Il semble que celle décrite apporte de la stabilité. Or, la stabilité est un élément essentiel à l'efficacité d'une entreprise et à la qualité des rapports interpersonnels qui la régissent. Toutefois, nous pensons que la figure de « l'au-moins-un » permet d'inscrire le CAE dans l'avenir pour y jouer un rôle à la différence de la figure du « père fondateur tout puissant ». Le « père fondateur » gère son institution comme une entreprise patrimoniale. En définitive, nous l'avons compris, le cadre coopératif, tout comme le cadre associatif, dans lequel ces pratiques de contrôle politique sont monnaie courante, ne gêne en rien la mise en place d'une gestion patrimoniale. Ces entreprises de type « familialiste » sont moins sujettes à la banalisation telle qu'on l'entend communément pour les très grosses organisations coopératives et mutualistes. Toutefois, elles sont d'une certaine manière certainement condamnées à disparaître sans intégration d'associés nombreux et consolidants pour l'entreprise, notamment par renforcement des fonds propres. Notre hypothèse, il est vrai, est peu optimiste. Cependant nous observons un recul des financements publics et l'obtention des financements résiduels devient de plus en plus complexe. Ainsi, nous estimons que, seul les CAE ayant atteint dans moins de cinq années au moins deux cents entrepreneurs pourront faire face à trois enjeux forts : 1) être équipées de solides équipes d'appui et d'une direction administrative et financière capable d'aller chercher des fonds de plus en plus difficiles techniquement à obtenir. 2) de renforcer leur fonds propres et leur capacité d'autofinancement par des accords de participation et d'intéressement solidement abondés, d'assurer leur

besoin en fonds de roulement 3) d'être crédibles auprès des investisseurs. Elles doivent alors commencer sans délai l'ouverture au sociétariat, partager les responsabilités et certainement même, créer des liens juridiques et économiques avec des CAE de taille similaire et plus modestes pour assurer leur existence future.

Les CAE ayant « lâché prise » et choisi la voie de l'innovation par une croissance forte et maîtrisée, de leurs membres et favorisant une accession large au sociétariat, la moins censitaire possible, sont celles qui semblent en mesure d'éviter la banalisation par une permanente anticipation du risque et un questionnement de leurs pratiques démocratiques. Ce sont elles également qui seront en mesure d'assurer leur inscription durable dans le paysage économique de demain.

Dans un article paru dans la *Revue de l'Entrepreneuriat*, Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio, tous deux dirigeants de CAE indiquent qu'en dix ans les CAE ont évolué, parties d'un dispositif d'appui à la création d'entreprise quelconque elles sont devenues des entreprises capables de mutualiser, créer de la sécurité, des avantages sociaux et des opportunités d'affaires :

« Cette évolution correspond à grands traits à l'histoire de chaque CAE, qui naît comme structure d'appui à la création d'activité, et grandit comme entreprise à mesure de son appropriation par ses entrepreneurs-salariés. On pourrait également dire : qui est conçue pour accompagner des démarches entrepreneuriales individuelles et qui nourrit sa croissance des pratiques entrepreneuriales collectives qu'elle génère.⁸⁰ »

Nous rejoignons cette analyse qui nous conforte dans l'hypothèse que seul les CAE qui parviennent à lâcher prise sur un contrôle politique très concentré peuvent s'inscrire dans une dynamique favorisant une vie coopérative enrichie par l'expérience spécifique des CAE. Cette expérience spécifique s'appuyant sur la dissolution du lien de subordination et le glissement progressif de l'appartenance de l'entreprise à ses fondateurs pour aller vers une propriété partagée, ce que nous avons nommé une entreprise « tombée dans le domaine public », n'appartenant plus qu'à elle-même et devenue *res communis*. Le temps est venu dans cet objet de recherche de livrer la parole de quelques entrepreneurs qui sont actuellement en train de donner vie à l'évolution du sociétariat introduite par les CAE. Néosociétariat qui s'appuie sur une forme de néosalariat en construction que nous avons tenté de décrire précédemment.

⁸⁰ S. Veyer, J. Sangiorgio, *L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques, le cas des CAE*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol5, n°2, 2006.

III- Les CAE, l'horizon d'une forme de néosociétariat.

Nous avons identifié en quoi les CAE renouvellent la conception de la coopération et du sociétariat et comment elles offrent une amplification de la coopération en phase avec les aspirations des individus d'aujourd'hui. En définitive, la production coopérative n'a pas beaucoup changé depuis le XIXème siècle, emprisonnée qu'elle a été par le marxisme d'une part, lui reprochant de créer une petite bourgeoisie possédante et par le capitalisme d'autre part qui n'apprécie guère la mise en oeuvre de systèmes de production en propriété collective.

Dès lors, il nous semble important de nous appuyer sur l'expérience spécifique de coopérateurs en CAE qui, par leur action au quotidien, viennent donner vie à ce que nous avons avancé tout au long de ce travail de recherche : le néosalariat doublé du néosociétariat qui ouvrent les fenêtres du salariat et de l'association en SCOP.

Nous avons réalisé dix entretiens de face à face d'une durée d'une heure et près d'une quinzaine d'entretiens téléphoniques de dix à vingt minutes. Nous avons procédé à une répartition d'extraits de ces entretiens tout au long de ce travail de recherche afin d'illustrer les exposés de pratiques et les formulations d'hypothèses. Dans les sous-parties qui suivent, nous livrons trois entretiens dans leur quasi intégralité. Ces transcriptions mettent en lumière les particularismes d'un sociétariat fondé sur l'entrepreneuriat-salarié. Nous avons choisi trois membres de CAE aux parcours socioprofessionnels distincts, ayant des âges différents, associés de leur CAE depuis six mois jusqu'à deux ans. La première entrepreneure est issue du secteur marchand très concurrentiel, elle est devenue très récemment associée d'une jeune CAE. Le deuxième est un entrepreneur devenu membre de l'équipe d'appui issu du secteur de l'animation socioculturelle et associé depuis deux ans d'une CAE SA de plus de cinq ans. Enfin, la dernière entrepreneure interviewée vient du secteur marchand concurrentiel. Elle a réalisé en grande partie sa carrière professionnelle au sein d'une SCOP dont elle a été la gérante. Elle est associée depuis plus d'un an de la CAE SA qui a plus de cinq ans. Ces entretiens vont nous aider à comprendre comment se fonde progressivement ce que nous nommons le néosociétariat comme formule positive cherchant à concilier 1) un sociétariat classique hérité du XIXème siècle. 2) Un sociétariat composé d'entrepreneurs indépendants rattachés à la SCOP

par un contrat de travail au lien de subordination dilué, néosalariés qui seront demain en position de gouverner des entreprises devenues *res communis* dans un rapport d'égalité avec les équipes d'appui. 3) L'atteinte d'une masse critique d'entrepreneurs permettant d'asseoir un modèle économique encore fragile. 4) Une SA plutôt qu'une SARL pour assurer une gouvernance partagée entre fondateurs, équipes d'appui et entrepreneurs. 5) Un multisociétariat composé d'associés extérieurs souhaitant apporter soutien au projet politique d'entreprise *res communis*, des bailleurs de fonds publics impliqués comme représentants des citoyens et non plus simplement comme acheteurs d'un service, des investisseurs intervenant en fonds propres ou quasi fonds propres pour ancrer durablement la coopérative. 6) Un néosalariat qui essaime dans les équipes d'appui.

1. Du néosalariat au néosociétariat, le vécu d'une sociétaire.

Lors d'un entretien, Ariane, 48 ans, entrepreneure-salariée depuis trois ans est entrée deux mois après la création de la CAE SCOP SARL qu'elle a rejoint. Elle est associée depuis cinq mois et nous livre son regard sur les CAE, sur sa place et sur la place du sociétaire. Son parcours est intéressant en ce sens qu'Ariane est issue d'une famille d'industriels « paternalistes » : *« un enfant qui entrait à douze ans dans la fabrique de mon grand-père, on ne le lâchait pas, il faisait partie de la famille et on le formait, on lui apprenait à lire et à compter. »* Ariane a évolué dans des sphères professionnelles à des années lumière de la coopération toutefois, elle est militante du parti socialiste. Elle a une parfaite connaissance des enjeux d'argent et de pouvoir. Cette connaissance d'un monde très concurrentiel est utile à la vie coopérative de la CAE dont elle est associée.

« Je sais que je ne suis pas capable d'être une employée de grosses sociétés, ce n'est pas pour moi, je n'arrive pas à me mettre dans le moule. »

On m'a proposé de rejoindre un grand groupe pour travailler sur l'événementiel. Mais être dans une boîte comme C. c'est avoir une certaine culture, une certaine culture d'employé. Je ne peux pas être à la fois dans un état d'esprit qui cherche, qui essaie des solutions, qui tente de nouveaux chemins, de nouveaux concepts et en même temps avoir un parapluie par rapport à des collègues et me méfier des stratégies de l'un ou l'autre qui cherche à avoir la bonne place. Je me suis fait avoir

comme employée ! Je me suis fait tellement avoir que ce n'est pas pour moi ! Je ne veux pas rentrer dans un modèle de la concurrence, ce n'est pas pour moi et je ne suis pas taillée pour. »

Nous identifions ici ce que nous avons observé dans les motivations à rejoindre une CAE c'est-à-dire l'expression d'une forte volonté à fuir les organisations traditionnelles du travail, les rapports interpersonnels de mauvaises qualités générés par l'envie de collègues d'un même niveau hiérarchique d'accéder à un meilleur poste quitte à maltraiter son entourage professionnel.

« Est-ce que ça explique cette volonté de rester durablement dans la CAE ?

« Je suis plutôt une artiste et une rêveuse même si je suis plutôt structurée. Je ne veux pas me soucier de l'administratif car je suis tellement pointilleuse que si je crée une entreprise je vais passer tout mon temps sur l'administratif, le fiscal, le juridique.

J'ai une certaine éthique politique qui fait une colonne vertébrale et quand on a la conscience de savoir qui on est, ce qu'on ne veut surtout pas et ce qu'on a envie de faire il était pour moi évident qu'il y a dans la CAE la possibilité de participer, de participer à la stratégie de l'entreprise, au développement de l'entreprise.

C'est un peu l'auberge espagnole la CAE, tu y trouves ce que tu y apportes et ça c'est ce que j'aime. On peut y trouver des partenaires plutôt que des concurrents.

Il me faut être dans une structure dans laquelle je sois en confiance, ce que peut m'apporter une CAE : une confiance réciproque et en même temps aucun lien de subordination lèche-cul !

J'aime avoir un oeil extérieur qui ne soit pas un œil de jugement mais de conseil.

J'aime être quelqu'un qui cherche son propre chemin, pour moi la CAE c'est parfait car j'y suis autonome et en même temps il y a la possibilité de travailler de manière collaborative.

La coopération, c'est un état d'esprit créatif d'autant plus important pour moi qu'on cherche aujourd'hui à faire mourir cet état d'esprit. »

Ces propos confirment que les entrepreneurs présents durablement dans les CAE sont des individus qui se disent agir « en conscience » quant aux choix qu'ils opèrent. Ils possèdent une conscience développée de l'intérêt général ; une éthique

personnelle respectueuse de leur environnement. Notons que la notion de confiance apparaît ci-dessus et que cette confiance peut-être entendue telle un socle à la collaboration entre les équipes d'appui et les entrepreneurs. La volonté de participation s'inscrit non pas dans le champ des affaires courantes de la gestion de la CAE mais plutôt dans le champ de la stratégie d'entreprise. Il nous apparaît alors clairement que la structure d'appui est une unité de production (ou unité économique) comme les autres qui cohabite aux côtés des activités des entrepreneurs. Le gérant de la CAE est par conséquent le chef de son unité de production comme chaque entrepreneur est le chef de la sienne.

« Pourquoi l'accession au sociétariat ?

« Je suis chef de projet, je suis un leader. Je sais que j'ai des capacités à entraîner les autres dans une dynamique donc ça me semble naturel étant d'accord avec les objectifs et l'éthique d'une CAE de mettre au service de la CAE les capacités que j'ai. Donc être sociétaire évidemment.

Pour moi l'équipe qui anime ma CAE et qui gère le quotidien a forcément le nez dans le guidon. Les sociétaires ont le rôle de vigie. Le sociétaire c'est celui qui est en haut sur la hune du mât.

Pour que cet édifice de la coopération fonctionne Il faut que les réunions d'associés soient suivies administrativement. Quand des décisions sont prises il faut que nous puissions savoir ce qui s'est passé ensuite. »

Être sociétaire serait ainsi apporter ses capacités, ses qualités au collectif et donner de la hauteur à ceux qui la gère au quotidien. L'entrepreneuse interviewée prend soin d'indiquer que les décisions se prennent collégialement et insiste sur la nécessité d'une organisation qui permet le débat certes, mais qui est aussi en mesure d'informer sur les suites données aux décisions prises ensemble.

« Qu'est ce qui vous a conduit à vous associer avec des gens que vous ne connaissiez pas pour la plupart ?

« Et bien c'est très simple à partir du moment où l'on se retrouve au même endroit, au même moment c'est qu'on a quelque chose à voir ensemble. »

Nous avons beaucoup entendu en entretien que les entrepreneurs associés : « ne se retrouvent pas là par hasard ». La réponse ci-dessus nous propose une explication simple et de bon sens à ces propos énigmatiques et symboliques. L'unité de temps et de lieu forme la communauté des membres de la coopérative. Cette unité de temps et de lieu est confortée par des valeurs et des pratiques partagées.

« Vous partagez déjà un projet commun ? »

« Oui le projet commun il s'appelle (nom de la CAE). Il faut qu'une société grossisse, savoir comment on veut qu'elle grossisse comment on accueille d'autres gens, comment on a envie de les accueillir, qu'est-ce qu'on a envie de mettre en avant, comment on le présente à l'extérieur.

On est dans une période particulièrement douloureuse. Je ne suis pas contre le capitalisme mais je suis contre les gens qui pensent qu'ils incarnent le capitalisme et que le capitalisme c'est l'idée : « niquons les autres pour nous faire la place ! » Ce n'est pas ça le capitalisme. Ça devrait être mettre son capital au service d'un projet ambitieux. Je crois fondamentalement que c'est avec des structures comme les CAE qu'on peut faire vivre une autre façon de faire de l'économie et de travailler. »

Nous pressentons dans ces propos un désir qui étaye nos hypothèses. Ce désir consiste à ce que les entrepreneurs, au delà de leur propre unité de production, participent au développement maîtrisé de la CAE en tant que *res communis*. Nous percevons aussi dans ces propos la volonté de participer à de nouveaux usages du capital, non pas mis au service de minorités possédantes, mais d'un projet ambitieux et partagé.

« Ce serait ça la place du sociétaire ? »

« Oui.

Coopérer ensemble ça veut dire quelque chose j'aime bien cette idée d'une personne une voix. C'est la seule façon pour s'épanouir et pour que chacun ait sa place même si on n'est pas d'accord.

Etre sociétaire c'est être un garde fou pour conserver l'éthique de l'entreprise évitant qu'elle devienne comme les autres entreprises. »

La démocratie d'entreprise peut devenir un objet d'épanouissement personnel et professionnel. Les propos nous révèlent que le sociétaire impliqué a également un rôle de garant du projet politique. En ce sens il est essentiel pour éviter la banalisation ou bien encore pour éviter une dérive du projet fondateur : celui d'être une CAE assurant une mission d'intérêt général, inscrite sur son territoire et participant à son développement. Il n'est pas impossible en effet, que sous la pression du contexte socioéconomique, des CAE glissent progressivement du « faire CAE » pour devenir des SCOP avec un objet commun de production.

« Comment ça s'organise quand on n'est pas d'accord ?

« Et bien on procède comme dans le compromis à la belge : renoncer à son identité propre pour avoir une identité commune ; oublier son ego pour penser à l'intérêt commun. »

L'entrepreneure confirme qu'il n'y a pas de gouvernance démocratique et partagée possible sans efforts consentis par les parties prenantes à « travailler sur elles-mêmes » pour parvenir à s'oublier l'espace temps nécessaire à la construction commune.

« C'est quoi pour vous la démocratie d'entreprise ?

« J'ai lu une très belle phrase de Isabelle De Michel qui dit que la démocratie ne peut exister qu'à partir du moment où des non spécialistes qui n'y connaissent rien se mêlent de la vie démocratique.

Si on laisse entre les mains de spécialistes la démocratie, on est sûr que le pouvoir va être capté. C'est valable en entreprise. »

« Faut-il mettre des critères à l'accession ?

« Oui.

Je le dis d'autant plus que je connais bien la structure depuis trois ans. Pour moi les choses solides se construisent doucement. Si on veut que la CAE dure il faut qu'elle soit solide. Ca veut dire qu'il faut se forcer à la coopération, c'est indispensable. Dans la théorie je suis sociétaire mais dans la pratique je trouve que je ne le suis pas suffisamment. Il y a plein de trous noirs dans les CAE. L'économie et le droit

coopératif sont très très flous pour moi. J'ai refusé d'être sociétaire dans un premier temps car je ne connaissais pas suffisamment la coopération.

Il faut d'abord fortifier les premiers sociétaires. Il faut que les premiers sociétaires soient en mesure de transmettre des connaissances essentielles à d'autres qui entreraient. Si tout le monde entre en même temps, ça va être le bordel.

Vous allez me dire que si on fait ça on crée une hiérarchie. Et bien oui sinon ça se casse la figure.

On n'a jamais eu dans l'histoire d'exemples d'entreprises anarchistes. Ça ne marche pas car à partir du moment où on est à plusieurs, il faut une organisation. Il faut une tête ça ne veut pas dire qu'il a toujours raison mais que l'information soit transmise et que chacun trouve ça place dans un schéma qui soit clair. »

L'entrepreneure indique qu'il faut un ordre pour permettre à l'institution d'être structurante. Elle-même a intégré le sociétariat tandis qu'il n'y avait aucune restriction. Nous percevons qu'elle a souhaité se donner du temps avant de prendre part aux responsabilités. Un thème ressort fortement dans son analyse, c'est celui de l'éducation coopérative. On ne naît pas coopérateur, on le devient pourrait-on dire sans déshonorer Simone de Beauvoir. L'institution doit à ses associés d'être « institutante », faire respecter un certain formalisme afin de donner un cadre à chacun. « Chacun doit savoir de quelle place il parle » pourrait-on entendre dans le témoignage relevé.

Quelle est la place des valeurs dans le modèle coopératif et des CAE ?

« Dans une CAE on est considéré comme des adultes et nous ne sommes pas infantilisés. La structure est souple dans son fonctionnement organisationnel. On peut participer à la stratégie et à la communication de l'entreprise.

Il y a la possibilité d'avoir des réseaux privilégiés de fournisseurs et d'apporteurs d'affaires internes potentiels. C'est un peu de l'utopie mais c'est ce à quoi il faut arriver à mon sens. Or sur cette question essentielle pour l'avenir des CAE, il est extrêmement difficile de passer de la théorie à la pratique. »

Il nous semble que la pierre angulaire de ce que nous nommons le néosociétariat se situe à cet endroit. Le sociétaire d'une coopérative, bénéficiant du principe de la double qualité (associé et salarié) participe à la prise de décisions

stratégiques, à l'élection des gérants selon le principe un homme une voix. Le néosociétaire des CAE est un indépendant relié à la coopérative par un contrat de travail au lieu de subordination dilué ; il participe à la prise de décisions stratégiques et à l'élection des gérants mais il va également participer à des synergies professionnelles qui vont renforcer ses propres affaires d'indépendant salarié, les affaires des autres contributeurs et par conséquent de la CAE. Il se distingue de l'associé habituel d'une coopérative.

Quelles modalités d'accession selon vous ?

« Il faut être entrepreneurs-salariés.

Il faut assurer un chiffre d'affaires mensuel depuis un certain laps de temps.

Il faut connaître l'univers de la coopération.

Par exemple un cadre à l'essai, il est à l'essai trois mois pour comprendre la société dans laquelle il vient d'être embauché, c'est un minimum.

Je pense que neuf mois c'est bien pour découvrir la CAE, démarrer un chiffre d'affaires et faire sa place dans la CAE. »

Quelle est l'éthique dont les membres des CAE doivent être les garants et les défenseurs ?

« Le fort ne mange pas le faible. Le fort aide le faible, c'est notre socle commun.

Que tu gagnes un euro ou cent euros tu es considéré de la même façon c'est fondamental. D'ailleurs je pense même qu'il ne devrait pas y avoir de cadre en coopérative car un homme - une voix, il faut aller jusqu'au bout de la logique. »

Ces propos nous ramènent aux fondamentaux de la coopération. Il nous semble opportun de ramener la coopération régulièrement à ces fondamentaux facilement transmissibles et compréhensibles : « le fort ne mange pas le faible et le fort soutient le faible. » Nous distinguons également dans les propos tenus sur le statut cadre la tentation d'un égalitarisme. L'entrepreneure évoque la question du statut cadre chez les entrepreneurs qui n'encadrent personne mais qui tiennent à ce statut pour ce qu'il leur apporte comme reconnaissance sociale ou comme préparation à la retraite.

« Je pense que nous ne sommes pas dans les faits une coopérative de production (SCOP) enfin pas seulement car tout le monde n'a pas qu'un seul objectif commun. Je trouve que nous ressemblons beaucoup à une coopérative agricole car nous

vendons des pommes, des cerises, des pamplemousses. Nous sommes comme des agriculteurs indépendants réunis au sein d'une coopérative. »

Cette contribution vient également étayer la thèse d'un néosociétariat que nous formulons dans cet objet de recherche. Il semble bien qu'en plus des particularismes que nous avons cité, viennent s'en greffer d'autres. La place de l'entrepreneur-salarié dans la coopérative ressemble, en effet, beaucoup à celle des paysans qui mettent en commun leur production dans une coopérative agricole. Cette place ressemble aussi pour beaucoup à celle de l'utilisateur d'une coopérative de consommateurs. Les entrepreneurs mettent en commun leur production en apportant leur chiffres d'affaires et mutualisent du coup les charges sociales, la trésorerie, les frais d'assurance, de protection juridique, etc. Mais ils sont également usagers consommateur de l'appui, des services logistiques et administratifs de la coopérative qu'ils partagent.

2. L'éducation coopérative comme fondement du néosociétariat.

Céladon est entré il y a près de quatre ans dans sa CAE qui, elle-même, en a cinq actuellement. Il a été entrepreneur-salarié pendant deux ans et depuis deux ans il est membre de l'équipe d'appui, chargé de l'animation des collectifs de travail. Il est sociétaire depuis deux ans et il évolue dans une CAE qui s'est transformée en société anonyme. Un changement statutaire qui contribue, à notre sens, à l'évolution positive des CAE et qui contribue également à faire bouger les lignes du sociétariat en coopérative.

« Qu'est ce qui vous a conduit à entrer en CAE ?

J'étais arrivé au bout de mon expérience de direction d'équipements d'animation socioculturelle. J'en avais marre de diriger des équipes. Je voulais prendre du champ. J'ai travaillé uniquement dans des associations. J'ai décidé de monter une activité de conseil en management associatif.

C'est le hasard qui m'a fait rencontrer la CAE puisque j'habitais dans le quartier et je les ai rencontrés en tant que partenaires lorsque j'étais directeur d'espace jeunes.

J'avais passé quinze ans à gérer des budgets et à rechercher des financements et je n'avais pas envie de continuer cela.

Au moment d'entrer je n'avais pas la connaissance pratique de la CAE comme je peux l'avoir aujourd'hui. Je peux même dire que, de la coopération, je ne connaissais que les magasins Coop. »

Nous identifions ici que l'accession au statut d'entrepreneur procède d'une volonté de changement professionnels profonds. Il est un fait que nous avons déjà démontré, les nouveaux entrants dans les CAE connaissent peu ou pas le modèle ni le mouvement coopératif.

« Quelles sont les étapes et les prises de conscience qui vous ont conduit à rester dans la CAE? »

J'ai commencé le business très rapidement et la première année je ne pouvais pas participer aux ateliers. J'ai participé uniquement à une réunion mensuelle qui m'a d'ailleurs un peu effrayé car je suis très cadré et la manière d'organiser cette réunion m'a halluciné. C'était un joyeux bazar pas très organisé.

A l'inverse l'organisation comptable et financière était très structurée et cela me convenait J'ai remarqué que les chargés d'accompagnements sont très adaptables et ça n'est pas facile car ils cherchent à contenter tout le monde c'est ce qui peut donner l'impression d'un manque d'organisation.

Je pense que l'atteinte d'une masse critique permet les évolutions professionnelles dans la structure, une diversification que ne permettent pas les petites CAE. »

L'entrepreneur témoigne ici d'un fait bien connu en CAE. Certains entrepreneurs bénéficient de la mission d'intérêt général à taux plein, tandis que d'autres, très occupés à déployer leurs affaires n'ont pas le temps de s'impliquer dans l'offre collective. Nous reconnaissons dans les propos des observations fréquemment formulées au sujet d'une animation de groupe de travail et de réflexion relevant davantage de l'improvisation que d'un exercice maîtrisé, préparé avec des objectifs et des règles du jeu clairement posés. Pourtant, ces réunions ateliers et formations sont le premier niveau d'apprentissage de la coopération et ont une fonction essentielle pour le développement du goût et du désir de partager avec d'autres pour un jour peut-être devenir sociétaire.

Nous émettons l'hypothèse, que l'équipe d'appui, presque « trop » adaptable et cherchant à contenter tout le monde ne parvient pas à poser un cadre, des limites des règles permettant d'identifier qui parle et de quelle place. On y reconnaît-là le fantasme de l'occupation de toutes les places et du « grand tout » indifférencié encourageant l'expression du fantasme de recherche d'un hypothétique consensus groupal. La parole semble donc désordonnée. Mais lorsque revient le silence et la concentration, la gestion administrative comptable sociale et financière semble bien organisée.

« Qu'est-ce qui a déclenché l'envie de devenir associé ?

On me l'a proposé longtemps avant que j'accepte mais je voulais prendre le recul nécessaire. Tu ne rentres pas dans une CAE pour dire juste que tu es associé. Si je m'engage dans quelque chose, je m'engage jusqu'au bout. Je voulais être sûr de pouvoir m'y investir. C'est une charge de travail de plus.

C'est un investissement en temps passé en réunion, en séminaires mais aussi du temps passé à participer à l'élaboration du projet politique de la structure. »

Cette vision quant au cheminement pour l'accession au sociétariat est largement partagée et nous pourrions même être inquiet de voir des entrepreneurs pressés de devenir sociétaires. Même dans les CAE qui n'ont aucun critère d'éligibilité au sociétariat, les entrepreneurs s'autorégulent et ils estiment fréquemment qu'il faut entre une et deux années avant de faire le pas.

« Quelles sont les conditions d'accès au sociétariat ?

Un an de salariat, auquel cas c'est le conseil d'administration qui décide. Avec deux ans de salariat c'est l'assemblée générale annuelle qui décide.

En 2007 je suis rentré comme associé avec quinze autres. Il m'a fallu expliquer pourquoi je voulais être sociétaire devant trente personnes en AG. »

Les conditions d'accès et le rituel sont ici très allégés. Cependant, l'entrepreneur, après avoir soumis sa candidature aux instances décisionnaires, a une audition à passer pour exprimer ses motivations.

« Comment dites-vous non aux entrées non souhaitées ? »

On prend les gens entre quatre yeux et on leur dit : on estime que tu n'es pas prêt, que tu n'as pas développé ton activité et qu'il est par conséquent trop tôt pour intégrer le sociétariat. »

Les conditions et le rituel sont allégés mais il semble que les critères ne soient pas écrits. Le refus d'une candidature se réalise de gré à gré sur des critères objectifs comme le niveau de développement du chiffre d'affaires mais aussi sur des critères subjectifs : « on estime que tu n'es pas prêt. »

« Y a-t-il un parcours de l'accession ? »

Non. Ca se fait au feeling pour le moment. Ca fait partie de ce qu'on veut développer autour du développement d'une éducation coopérative. Nous souhaiterions d'ailleurs utiliser le plan de formation pour financer ce projet. On travaille sur la création de modules pour que les gens qui arrivent au sociétariat y parviennent en conscience de ce que cela implique, de ce qu'il peuvent demander, de ce qu'est le mouvement coopératif, de ce que sont les CAE dans ce mouvement. C'est un chantier avec l'idée de structurer les grandes lignes. »

La CAE se teste sur les process d'accession au sociétariat et d'animation de la vie coopérative pourtant elle est parvenue à accompagner sa mutation de SARL en SA. Il nous semble essentiel que la vie sociétariale soit animée de façon structurée. C'est en ce sens que l'expression « d'éducation coopérative » nous apparaît comme étant adaptée car cette fonction doit être intégrée dans la stratégie politique et fonctionnelle d'une CAE. Il y a plus à faire en CAE que dans une autre SCOP puisque les entrepreneurs viennent développer, le plus souvent, un projet individuel au sein d'un collectif et qu'ils n'ont, pour ainsi dire, jamais entendu parler de la coopération.

« Qu'est que vous faites des entrepreneurs qui ne souhaitent pas accéder au sociétariat ? »

Rien, on ne les vire pas.

Cette pratique est assez générale. Les CAE n'obligent pas l'accession même quand celle-ci est statutairement obligatoire.

« Qu'est ce qu'ils viennent chercher alors ?

On peut apporter sa participation au projet sans être associé. Peut-être ils le seront dans trois ans ou jamais. L'important c'est que dans le fonctionnement et le projet politique qu'on a qui est de sécuriser les parcours, de développer le travail collectif et le business collectif, les gens s'y retrouvent et peuvent apporter leur part, là. Il y en a un qui depuis un an n'a réalisé que cent euros de chiffre d'affaires. Nous considérons que ce n'est pas grave, il peut prendre le temps qu'il veut. Ca ne nous gêne pas. C'est cela la mission d'intérêt général.

Ceux qui ne veulent pas accéder, bien souvent, c'est qu'ils ne savent pas ; d'autres viennent pour bénéficier de la partie portage et ils sortiront naturellement. Il y en a qui souhaitent attendre de voir, certains pour qui il faut beaucoup de temps pour développer leur business et d'autres seront obligés de sortir pour des raisons de réglementations, ou pour des raisons de nature de business qu'ils développent. »

Nous percevons dans ces propos une tendance à l'individualisation. Ainsi la vie collective n'est pas fondée sur une série de contraintes. La CAE et ses process d'accession sont, en définitive, très plastiques. Le choix est laissé à l'entrepreneur de se découvrir coopératif ou non.

« Comment les associés sont consultés sur les décisions ?

On est associé à tout ce qui concerne les affaires politiques. On distingue bien ce qui relève de l'opérationnel et qui dépend de la direction générale et le politique qui relève des associés. Les associés ont élu huit membres au conseil d'administration. Il y a trois permanents et cinq entrepreneurs. Les entrepreneurs sont majoritaires et ce conseil d'administration se réunit tous les mois. Nous sommes informés de tout, on discute et on prend des décisions. L'information descend aux associés grâce aux trois séminaires annuels. Notre extranet permet de donner accès aux comptes rendus pour que les associés soient informés de tout ce qui se passe. »

La règles fortement instituant des décisions et des fonctionnements des prises de décisions sont ici particulièrement bien précisées. L'institution a manifestement assimilé que la structure de gouvernance des organisations non lucratives s'appuie sur le principe de séparation des pouvoirs. Il semble que la structuration en SA permette une identification plus claire qu'en SARL de ce qui

relève du projet politique et stratégique décidé en conseil d'administration et de l'opérationnel décidé en direction générale

« Pourquoi être passé d'une SARL à une SA ?

Les gérants, à l'époque de l'émergence de la réflexion, on dit : « voilà on est deux cogérants, on a tous les pouvoirs entre les mains, on a droit de vie ou de mort sur la CAE ; ça nous pose problème maintenant qu'on a atteint une masse, on ne peut plus concentrer le pouvoir entre quatre mains. Donc la seule solution qu'on a trouvé pour rendre les choses plus démocratiques (l'un des gérants ayant toujours eu peur du syndrome du gérant fou) la meilleure des structurations possible c'est de passer en SA. » Nous appliquons les règles de base plus celles qu'on a ajouté, c'est-à-dire qu'il doit y avoir plus d'entrepreneurs que de permanents dans le conseil d'administration. Ceci a été accepté par tout le monde. Mais il y a eu besoin de beaucoup d'explications avant et après.

On a depuis peu des délégués du personnel il y a deux permanents et trois entrepreneurs dans un seul collège. La délégation du personnel est un outil pour diffuser l'information auprès des salariés. Tout le monde a un canal d'information sur la transformation en SA. Cela évite les malentendus, les incompréhensions.

Ce qui est dit au CA aux associés, aux salariés c'est toujours le même discours. L'extranet étant la forme de communication privilégiée. »

L'exemple cité nous semble intéressant à plusieurs titres car il vient étayer des hypothèses que nous avons formulé tout au long de notre travail de recherche. 1) Quand la CAE commence à atteindre un volume important de membres: à partir d'une centaine d'entrepreneurs, il est souhaitable que la décision soit partagée le plus démocratiquement possible car rappelons-le l'activité consistant à gérer la comptabilité analytique et la trésorerie de chaque entrepreneur est à haut risque social. La responsabilité engendrée par ce risque et par le risque du pénal peut devenir un fardeau pour les gérants. 2) L'exemple cité indique que l'ensemble du collectif a opté pour le choix politique consistant à transformer la CAE en une entreprise n'appartenant plus qu'à elle même avec une majorité d'entrepreneurs représentée au conseil d'administration. 3) Le passage juridique d'une SARL à une SA a été précédé de cette réflexion conduisant la CAE à devenir *res communis*. 4) La CAE en question a souhaité ne pas se défilier devant ses obligations vis-à-vis de la

réglementation du travail et a souhaité la présence de délégués du personnel. 5) Les décisions prises en conseil d'administration semble être communiquées correctement et de façon transparente jusqu'aux entrepreneurs accompagnés. Nous notons que la transformation en elle-même a suscité l'adhésion des associés mais qu'elle a nécessité beaucoup d'énergie pour l'expliquer à tous les membres de l'institution.

« Comment l'entrepreneure associée a-t-elle accepté de prendre la charge de présidente ? »

Trouver un président c'est très difficile. Il n'y avait pas de candidat, c'est l'un des gérants qui lui a proposé. Elle est ancienne directrice des ressources humaines, elle a une culture d'entreprise, elle sait ce que c'est qu'une société, elle a la bouteille et l'éloquence nécessaire pour représenter la CAE à l'extérieur.

Elle passe une grande partie de son temps de travail sur la présidence et pourtant il n'y a pas de jetons de présence pour les membres du conseil d'administration. »

Il apparaît que la transformation d'une CAE en *res communis* dans le cadre d'une gouvernance renforcée dans son fonctionnement démocratique ne se fait pas en un jour. LA CAE doit elle-même avoir acquis une maturité, plusieurs années d'existence et une masse critique de membres (plus d'une centaine). Ainsi nous le voyons il a été difficile dans le cas présent de trouver la personne en capacité d'endosser le rôle de « l'au-moins-un ». La présidente actuelle ne s'est pas présentée spontanément, il a fallu la convaincre. Notons également que sa fonction est exercée bénévolement. Nous sommes ici en présence d'un cas de figure qui est celui de la place de l'entrepreneur associé de l'institution poussé au bout de la logique. L'associé entrepreneur peut devenir le gérant ou le président de la CAE.

« Quelle image produit la transformation de SARL en SA à l'extérieur ? »

On a un gros déficit de communication donc rien pour le moment. »

La CAE a manifestement beaucoup investi en temps et en énergie sur ce qui se passe en « dedans ». Le « dehors » n'a pas encore été traité. Il y a, en effet, un temps pour tout. Or, il nous apparaît clairement que sa volonté à dire le « dedans » au « dehors » de l'institution doit lui permettre de renforcer la confiance que l'institution inspire. L'application du principe de séparation des pouvoirs, fondés sur

une accession large au sociétariat, est de nature à renforcer son capital confiance et notamment auprès des bailleurs de fonds publics sensibles à la structure de gouvernance.

« La démocratie pour vous c'est quoi ?

Ce n'est pas toujours la majorité qui a raison. Pour autant, il faut suivre la décision démocratique. La plupart des gens pense que la démocratie va porter ce qui est le mieux mais ce n'est pas forcément le cas. C'est le jeu.

C'est la possibilité pour chacun d'exprimer sa position et la décision va être prise en conscience. »

L'entrepreneur interviewé est bien conscient des règles du jeu démocratique. Il estime que les décisions prises démocratiquement ne sont pas forcément idéales ou bonnes pour l'institution. Toutefois le jeu démocratique lui semble préférable même s'il faut courir le risque de mauvaises décisions. Il dit d'ailleurs que « c'est le jeu ».

« Y a-t-il des conflits, des frictions ?

Non. Il y a des individus qui se distinguent par leur absences de présences, par leur absence de prise de parole. Il y a 40 % d'absents aux séminaires. Pour moi ce n'est pas satisfaisant. Ça signifie qu'on a loupé quelque chose. On a laissé rentrer des associés sans qu'on leur ait bien expliqué les enjeux. On a mal évalué leur capacité à les comprendre, leurs motivations à entrer. Du coup en assemblée générale quand tout le monde est là, je ne suis pas certain que toutes les décisions votées le soient en toute connaissance de cause.

Il n'y a pas pour l'instant de remise en question conflictuelle de ce que nous décidons ensemble. Cependant, nous observons que le risque de banalisation se loge dans l'institution par la voie de la désaffection. L'interviewé affirme humblement qu'il estime que la CAE a « loupé quelque chose » si elle ne parvient pas à faire le plein dans ses réunions institutionnelles. La coopérative est traversée par un problème bien connu de toutes : l'engagement militant dans la durée. »

L'institution semble dans le cas présent se prémunir avec réussite de conflits majeurs même si elle peut être traversée par des conflits mineurs et à la marge de conflits du travail. Ainsi la capacité de l'institution à laisser s'exprimer le « Ça » lui permet de générer une cohérence interne propice à la coopération. La cohérence est elle même renforcée par la séparation des pouvoirs.

« Y a-t-il une différence entre les valeurs coopératives affichées et la réalité ?

C'est une colle parce que je ne vois pas de différence entre ce qu'on dit et ce qu'on fait. Il y a un tiers des gens qui ont conscience des valeurs que nous portons et 2/3 qui ne les connaissent pas.

On n'ira pas au delà de 350 à 400 entrepreneurs, c'est le seuil maximum. Puisqu'on ne va pas grossir plus il faut impérativement développer la « mutuelle de travail », on ne le fera pas tout seul. Il n'y a que dans le gros qu'on pourra construire des avantages collectifs, des protections collectives. Par exemple en travaillant avec les sociétés qui sortent de la CAE.

Pour moi ce sont les petites CAE qui se banaliseront à l'avenir.

Dans l'autre réseau Copéa il y a une gouvernance classique, peu d'associés autour des fondateurs, la clientèle n'appartient pas aux entrepreneurs, c'est un outil de flexibilisation du salariat proche du portage et de l'auto-entreprenariat. »

Nous observons dans ces propos ce que nous avons avancé précédemment, les CAE forment des non-coopérateurs à le devenir et cette mission prend du temps. Ainsi, de nombreux entrepreneurs ont besoin de temps pour assimiler et partager des valeurs complexes par nature. La question de la masse critique renvoie ici à la préparation de l'avenir du modèle économique des CAE que nous avons déjà abordé. L'analyse de Céladon rejoint notre propre intuition. Pour s'inscrire durablement dans le contexte économique, les CAE doivent être composées de plusieurs centaines d'entrepreneurs pour atteindre une crédibilité par l'accès à une forme d'autonomie en terme de besoin en fonds de roulement, de trésorerie disponible. Cette masse critique est favorable au renforcement de la protection sociale des salariés et des entrepreneurs salariés de la CAE qui peuvent par un effet de levier mutualiser des avantages sociaux davantage et à meilleur coût. Même si le propos reste flou, Céladon dit également qu'il peut être habile de créer des liens avec les sociétés qui se créent en sortant de la CAE. Il nous semble utile pour renforcer tant l'entreprise sortante que la CAE que les entrepreneurs sortants restent associés de la CAE et que la CAE prenne des parts dans l'entreprise créée. Cette pratique peut permettre l'extension de la mutualisation. Nous pensons également que la coopération entre CAE et leurs entreprises sortantes, mais aussi entre CAE elles-mêmes, représente une source de stabilité pour l'avenir de leur modèles. Des rapprochements entre

structures nous semblent indispensables. Mais il y a une condition à cela : il est nécessaire que la vie coopérative soit la plus dynamique possible et que l'accession au sociétariat soit transparente et large. Il n'est pas possible d'envisager des regroupements ou rapprochements de CAE si celles-ci ne sont déjà pas au clair dans avec leur propre système de gouvernance.

« Avez-vous théorisé cette notion d'atteinte d'une masse critique ?

On n'a pas théorisé ; c'est en atteignant le nombre qu'on a découvert la masse critique. On est arrivé à un seuil maximum. Car si on va au-delà il faut recruter du personnel qu'on ne peut pas payer derrière. »

Ainsi, nous observons que c'est le vécu d'une expérience qui abouti à ce raisonnement pragmatique et non pas le calcul de ratio, de la recherche d'une forme de rentabilité. Nous émettons l'hypothèse que les CAE vont avoir à se qualifier en matière de contrôle de gestion dans les cinq prochaines années. Nous pensons qu'une croissance, que l'atteinte d'une masse critique, s'anticipe et s'accompagne avec des outils de gestionnaires. Ce contrôle de gestion, renforçant le modèle économique, peut s'exercer sans porter préjudice aux valeurs, à l'éthique s'il est piloté par les sociétaires dans le cadre d'un contrôle politique clair. Nous n'essayons pas de dire ici qu'il s'agit d'appliquer les méthodes de l'économie « classique » à l'économie sociale et solidaire comme le fait sans le dire une certaine mode de l'entrepreneuriat social dans laquelle les ratios et la rentabilité à court terme comptent avant même le projet politique devenu réclame exposée sur un calico. Notons également que cette notion d'entrepreneuriat social ne met pas en avant le projet collectif mais le chef en tant que leader vertueux. L'entrepreneuriat social n'apprécie guère les statuts coopératifs, attaché qu'il reste à la *plus-value*.

« Comment voyez-vous la structuration de l'accession au sociétariat de la sensibilisation à la formation tout au long de la vie de sociétaire ?

Venant de l'éducation populaire je peux dire que L'éducation populaire c'est apprendre en faisant. Quand on la connaissance du travail en collectif, la connaissance et le respect des autres on passe au « faire ensemble ». Il faut faire de l'éducation coopérative dès l'intégration des entrepreneurs. Ce n'est pas une réunion d'information collective qui peut suffire. Il y aura des choses très

formalisées : débats projections de films, ateliers sur l'histoire coopérative, mais aussi la structuration des projets collectifs pour répondre à des appels d'offre en commun. L'éducation c'est l'influence globale ce n'est pas uniquement papa et maman qui apprennent aux enfants. Une fois qu'on a fait ça c'est plus facile de devenir associé que de dire : « tu te plais bien chez nous, prends donc quatre parts sociales. »

Il est évident que l'accession au sociétariat et l'animation de la vie coopérative nécessitent une qualification des acteurs et une constance dans le processus d'animation du sociétariat. D'une certaine manière, nous pouvons dire que le sociétariat est plus complexe que l'actionnariat dans le sens où ce dernier consiste uniquement à prendre des parts de société et d'en observer la rentabilité.

« Comment vivez-vous vos spécificités aux sein du réseau ?

Ce qu'on fait n'est pas entendu dans le réseau : passage de SARL à SA, collectifs de travail, lâcher prise sur le contrôle politique. Il faut d'ailleurs se poser la question de ce que c'est que le réseau aujourd'hui. »

Ces propos peuvent sembler polémiques à première vue. Ils procèdent tout d'abord de l'expression d'une déception, déception de ne pas être « entendu », c'est-à-dire de ne pas être observé. Les CAE SA doivent faire l'objet d'une observation poussée par les acteurs de CAE car elles sont un laboratoire de la CAE des dix prochaines années. Il s'agit d'en tirer des enseignements sur leurs réussites et leurs échecs.

3. Expérimentation du néosociétariat

Astrée travaille depuis un an et demi comme entrepreneure-salariée dans une CAE SA qui a cinq ans. Elle est associée depuis un an et membre du conseil d'administration.

« Pouvez-vous me parler de ce qui vous a conduit à intégrer une CAE ?

Je n'y suis pas par hasard en CAE, c'est bien parce que c'est une coopérative que je l'ai rejointe pour y développer mon activité.

J'ai travaillé dans une SCOP de rédaction, on s'est séparé pour des raisons personnelles. Je connaissais la CAE parce que j'avais interrogé les gérants pour des clients. Au moment de quitter la SCOP de rédaction dans laquelle je travaillais il n'était pas question pour moi de devenir entrepreneur individuel ; je n'avais pas envie de quitter la coopération car c'est ma famille d'origine et cela me paraissait évident. »

« Comment s'est réalisé ce cheminement vers l'accession au sociétariat ?

La SCOP d'où je venais allait même plus loin que le modèle coopératif habituel car elle était autogérée avec une gérance tournante tous les ans. J'ai été gérante deux fois en huit années. »

« Comment se pratiquait l'autogestion et quelles en étaient les limites?

Etre gérant ça ne voulait rien dire, j'avais uniquement la signature. Tous les lundis nous nous réunissions et nous réalisions un tour de table pour structurer le travail et prendre des décisions relevant de la gestion de l'entreprise.

Dans ma CAE le passage de la SARL à la SA commence à ressembler au mode de gestion que j'ai pu connaître dans lequel la prise de décisions est davantage partagée, moins centralisée.

Quand je suis rentrée dans la CAE il était évident pour moi que je n'étais pas un entrepreneur individuel, que ça allait être mon cadre de travail et vu que ça devenait mon cadre de travail il me paraissait évident de devenir sociétaire. »

Nous sommes en présence d'une entrepreneure rompue à l'exercice de la gouvernance des SCOP. Nous notons ici la notion de « famille » qui apparaît pour distinguer son appartenance au mouvement coopératif. Astrée nous informe quant à la ressemblance qu'il peut exister entre la SCOP autogestionnaire d'où elle est originaire et la CAE dans laquelle elle travaille depuis que celle-ci est passée en SA. Et pour cause, la question de la place est centrale dans cette analogie. La présence d'un conseil d'administration dont elle fait partie accroît son rôle de sociétaire.

« Comment s'est passée l'accession au sociétariat pour vous ? »

Dès que je suis entrée j'ai dit très clairement que c'était pour y rester et que devenir associée s'imposerait. J'en ai fait la demande au bout de huit mois. Ma candidature survenant avant un an a été d'abord accréditée. Lors de l'Assemblée Générale nous étions alors très nombreux à être candidats. Nous sommes passés de douze associés à une trentaine. »

« Quelle sont les règles d'accession ? »

Je n'ai pas l'impression que c'est très compliqué de devenir associé. C'est bien le projet de cette CAE de proposer une large ouverture. »

Nous observons dans ces propos que la CAE en question se situe a priori dans un sociétariat qui n'est ni élitiste ni démocratique puisqu'il ne semble pas obligatoire. Les associés se choisissent à partir de la demande d'un candidat. Les sociétaires peuvent suggérer l'accession à un membre de la CAE. On introduit alors la notion de cooptation dans la pratique d'accession. Toutefois, nous ne notons pas de pratiques initiatiques comme cela peut être le cas parfois.

« Mais alors comment vous prémunissez-vous de candidats qui pourraient être nocifs pour le projet collectif ? »

Il y a des instruments, il y a un conseil d'administration, c'est l'assemblée générale qui vote et l'on peut dire non à des aspirants en leur expliquant les raisons. A l'assemblée générale, les gens présentent leurs motivations. Les aspirants sont des gens qui ont bien compris le projet de l'entreprise et qui ont la fibre coopérative. »

Ces propos confirment le positionnement électif des CAE dans l'accession au sociétariat. « On se choisit mutuellement. »

« Vous n'avez jamais opposé de refus ? »

Non, enfin depuis que j'y suis je n'ai jamais connu de refus. »

Le modèle électif semble fonctionner de manière fluide sans refus. Ici « on se choisit » parce que l'on s'est reconnu. Il s'agit d'une reconnaissance qui gravite

autour de l'adhésion à des valeurs, à une culture commune certainement, à une certaine idée du pouvoir, de l'argent, des affaires, de la démocratie. Cette culture-là peut être si forte en CAE que certains entrepreneurs ne se risqueraient même pas à présenter leur candidature tant ils ne s'y reconnaissent pas et passent alors leur chemin discrètement.

« Combien de parts sociales deviez vous prendre à l'entrée?

Je ne sais plus. Je sais qu'il y a eu un débat pour savoir si ce n'était pas trop. L'obligation a été révisée à deux ou trois parts pour permettre une large ouverture. Le débat a conclu sur le fait qu'il ne fallait pas mettre des conditions financières fortes pour l'accès au sociétariat. Il y avait des gens pour lesquels l'achat de cinq à dix parts sociales représentait un effort très important. »

Astrée est très représentative du sociétaire de CAE. Nos enquêtes nous ont montré qu'ils ne savent pas vraiment combien de parts sociales ils possèdent, combien ils ont dû en prendre. Le rapport à l'argent compte finalement assez peu dans la relation qu'ils entretiennent avec leur coopérative.

« Pourquoi la candidature au bout de huit mois ?

Je connaissais bien les CAE. J'ai interviewé quatre vingt douze acteurs des CAE pour la réalisation d'un guide sur les celles-ci. Toutefois, j'avais besoin d'un temps d'observation pour savoir quel discours était tenu, quelles pratiques étaient menées pour voir si ça correspondait bien à ce que je souhaitais. Les pratiques sont selon moi conformes au discours tenu. »

Nous percevons ici que l'institution est mise sous observation par l'aspirante au sociétariat. C'est une pratique courante. L'entrepreneur ou le salarié souhaite d'abord acquérir des notions de coopération, identifier si un investissement personnel peut contribuer à son épanouissement mais il scrute aussi l'organisation. Nous sommes particulièrement attentif à l'importance que l'authenticité et la sincérité du discours revêt pour l'aspirante. Ce discours se doit d'être cohérent avec la pratique et les actes.

« Être sociétaire ça consiste en quoi ?

L'assemblée générale avec bien entendu le formalisme mais aussi de nombreux débats et plusieurs séminaires d'associés et d'entrepreneurs-salariés par an.

J'ai eu l'occasion de participer à de nombreuses AG de coopératives ou d'associations où l'on se contente de valider les comptes annuels, de donner quitus au dirigeant et ça ne va pas plus loin. Dans la CAE les AG sont riches. On peut parler, les choses sont dites, on travaille en atelier. On a des réflexions libres où l'on aborde des questions qui ne sont pas posées au départ et cela enrichi le collectif et ça conduit à de nouvelles prises de décisions. Je me souviens de l'émergence par exemple de débats qui nous ont emmenés vers un souhait commun de mettre en place une caisse de secours mutuel. »

Nous constatons dans ces réflexions que ce qui forge la vie coopérative c'est l'animation de la question politique. Les affaires courantes et techniques relèvent des dirigeants salariés et le projet collectif, la réflexion sur l'avenir de la CAE et l'amélioration du vivre ensemble relève du débat entre associés qui sont en mesure de prendre des décisions.

« Qu'est-ce qui a motivé les sociétaires à changer de cadre juridique ?

L'envie, le besoin de partager les responsabilités. Je pense que devenir une CAE aussi importante avec seulement deux cogérants à la tête n'était plus vraiment tenable. Ça leur pesait beaucoup sur les épaules et ils ont pensé qu'ayant atteint une sorte de masse critique il était temps de passer à des instances de décisions plus larges et collectives.

La présidente est une entrepreneure-salariée et le directeur général est un permanent. Notre volonté était de donner une pleine place aux entrepreneurs-salariés, c'était un choix, une volonté. Ils sont désormais plus nombreux que les permanents. Si l'on parle en effet d'une entreprise partagée, d'une mutuelle de travail il va sans dire qu'il est nécessaire d'y associer les entrepreneurs-salariés. »

Nous reconnaissons ici les propos tenus par Céladon précédemment. La pesanteur, la lourdeur des responsabilités est le déclencheur principal du « lâcher prise » dans cette institution. Ce passage d'un statut de SARL à un statut plus instituant de SA donne une impulsion qui produit depuis une dynamique projetant la

CAE dans une préparation de l'avenir. On y parle de « mutuelle de travail ». Nous ne chercherons pas ici à tenter de comprendre si une telle appellation est visionnaire ou pas. Nous pensons, cependant, qu'elle crée le débat à l'intérieur de l'institution et qu'elle contribue à constituer une communauté de penser. Elle rassure le collectif qui peut compter sur une idée autour de laquelle se rassembler.

« Y a-t-il d'autres raisons ? »

Le modèle de SA assoit plus l'entreprise mais ce n'est pas central, c'est vraiment le partage des responsabilités qui a compté dans le changement de statut. »

Nous estimons que d'un point de vue commercial et juridique la société anonyme véhicule un imaginaire construit de stabilité, de crédibilité, d'assise institutionnelle que n'ont pas les autres cadres juridiques. La CAE peut mettre en avant cette dimension essentielle pour sa réputation. Elle n'a pas vraiment besoin de se réfugier derrière le mythe fondateur « des gérants pour qui les responsabilités pesaient ». Puisque nous estimons que la SA et même la SCIC SA semblent adaptée à la CAE de demain, nous estimons que l'adoption de ce statut doit être assumé pleinement.

« Comment fonctionne la SA, quels sont ses organes ? »

La présidente d'un côté, le DG et le DG adjoint de l'autre et puis on est huit au conseil d'administration. Des commissions se sont créés en plus du cadre institutionnel: communication, protections sociales, formation, financements. Les commissions sont composées des entrepreneurs-salariés associés et des permanents associés. J'allais oublier la commission recherche qui est très importante.

Elle est très importante car notre CAE expérimente une nouvelle forme de CAE. Il n'y a pas beaucoup de texte ni de jurisprudence pour encadrer ces nouvelles pratiques. Il y a une fonction d'expérimentation qui doit être interrogée. C'est le laboratoire de la CAE, un pôle recherche et développement dans lequel sont associés des chercheurs notamment.

Il y a de la norme à produire. Dans la mesure où ce sont des expérience nouvelles, qu'il n'y a pas de textes, il y a une norme juridique à produire pour coller à l'évolution de la CAE : par exemple refaire les contrats de travail ; on va travailler là-dessus avec une professeure de droit social. »

Astrée nous confirme les quelques éléments de modèle de séparation des pouvoirs que nous avons formulés tout au long de ce travail de recherche. Il semble sain de considérer la structure d'appui comme une unité de production comme les autres. Le ou les dirigeants de cette unité ont la même autonomie que les autres entrepreneurs-salariés. La gouvernance s'exerce sur l'entreprise « consolidée » somme de toutes les unités de production. Le développement de la question de la « norme » est particulièrement intéressant dans ce témoignage. Nous rejoignons cette analyse, c'est aux CAE elles-mêmes d'entraîner la production de normes, de réglementations spécifiques pour que nous puissions un jour cesser de distinguer la pratique des CAE du droit commun. Dans ce travail, nous nous sommes efforcé d'écarter du droit commun tout ce qui n'en relève pas dans un effort de distanciation qui vise à identifier les points de droit sur lesquels les CAE doivent en produire et se qualifier en la matière.

« Quelle cohabitation entre les permanents et les entrepreneurs salariés ?

Pour moi c'est une activité comme une autre, celle de l'accompagnement. C'est une activité à côté des nôtres. C'est une des pierres de l'édifice, c'est une des activités de la coopérative. »

Cette réponse confirme cette vision que nous avons commentée précédemment. La structure d'appui est une activité pilotée par un chef de projet qui lui même est dans une situation entrepreneuriale. Il s'agit bien d'une unité de production.

« Y a-t-il deux corps distincts ?

La question s'est posée au moment des élections des délégués du personnel. On a tranché car on a fait qu'un seul collège. Il y a un comité d'entreprise également.

Ensuite on s'est posé la question de la défense de ces permanents qui sont soumis au lien de subordination et nous nous demandions comment organiser un contre pouvoir pour leur défense en cas de conflit avec les dirigeants ? On y a répondu en intégrant parmi les délégués du personnels deux permanents. »

Nous avons cherché ici à en savoir plus. Nous sommes bien convaincu de la nécessité de considérer la structure d'appui comme une unité de production dans

laquelle les associés n'ont pas à s'immiscer comme pour n'importe qu'elle unité de production ou unité économique de leurs collègues entrepreneurs-salariés. Cependant nous n'avons pas oublié qu'il y a des entrepreneurs-salariés et des salariés de droit commun. Les salariés de droit commun sont bien plus présents dans la structure d'appui que dans les unités de production conduites par les entrepreneurs-salariés. C'est, en effet, assez rare lorsque les entrepreneurs sont eux même les chefs de salariés de droit commun qui dépendent de leurs unités de production.

« L'implication des associés est-elle la même selon que l'on est permanent ou entrepreneur-salarié ? »

Les permanents ont peut-être une motivation supplémentaire c'est vrai que c'est la boîte qui leur verse un salaire tous les mois. Peut-être que parfois ils peuvent se plaindre un peu du manque d'implication des associés.

Moi, j'arrive à dégager ce temps-là parce que « un » j'y crois et « deux » ça me plaît mais mon implication dépend des périodes, de ma charge de travail, de ma vie privée.

Globalement l'implication des sociétaires est forte et militante.

L'accession large est essentielle si tu veux préserver une dynamique. Si tu fermes, si tu ne donnes pas la possibilité aux gens d'évoluer dans une structure elle se sclérose. Pour moi le sociétariat c'est donner la possibilité aux gens de s'impliquer. Si le sociétariat c'est juste se donner des institutions pour se donner des institutions ça ne sert à rien, si c'est une chambre d'enregistrement, c'est inutile. Partager les responsabilités, débattre des orientations, produire du sens c'est le véritable objectif d'une accession large au sociétariat.

L'expérience du néosociétariat comme amplification par les CAE du sociétariat des SCOP nous montre que c'est bien dans le cadre d'une accession large que peut se vivre une forme nouvelle de sociétariat propre aux CAE. Et cela, même si cette accession est électorale. C'est bien ainsi que se forme progressivement une entreprise *res communis*, animée par sa structure d'appui et par des entrepreneurs associés autonomes indépendants et pourtant salariés de l'entreprise partagée.

« Après l'entrée au sociétariat existe-t-il un parcours, un cheminement d'apprentissage à la coopération ? »

Il y a un extranet pour les associés qui est une base de ressources documentaires. Nous organisons des ateliers, des débats, des sessions sur l'Histoire du mouvement coopératif.

Nous percevons que la question de l'animation de la vie coopérative et de la qualification des associés au fait coopératif est encore en balbutiement. Elle peut prendre la voie d'un plan de formation spécifique.

« Vous évoquez la mutuelle de travail comme évolution de l'entreprise partagée, pouvez-vous m'en dire quelques mots ?

L'entreprise partagée est pour les entrepreneurs une structure abritant leur activité et ils partagent avec d'autres des services d'une certaine manière. Ils partagent une structure. La mutuelle de travail va plus loin. On ne partage pas uniquement le service comptable et la gestion l'accompagnement ou le statut de salarié. On va plus loin en se donnant des instruments qui nous protègent plus.

Protection sociale, formation professionnelle continue, outils financiers. On mutualise au delà de ce qui se fait classiquement en CAE.

Un autre aspect de la question, c'est le travail en commun. C'est la création de collectifs de travail. Je suis rédactrice si demain j'ai besoin d'un graphiste et d'un traducteur je vais les chercher dans la CAE, cela renforce tout le monde. Les collectifs de travail que nous constituons permettent de répondre à un appel à projet. Le concept de mutuelle de travail comporte deux aspects : le renforcement de la protection et la mutualisation du travail. »

« Comment les mutuelles vivent-elle l'emploi de leur vocable, que vous utilisez ?

Est-ce que mutuelle est le bon terme ? c'est encore en débat. Car les gens l'amalgament à la santé. Pourtant c'est vraiment ça ce qu'on fait et ça rejoint l'esprit du XIXème siècle avec les caisses de secours mutuel. »

Nous commentons ensemble les deux réponses. Nous commençons par la dernière. Nous reconnaissons la « vision » qui anime les sociétaires prônant le passage de « l'entreprise partagée » à la « mutuelle de travail ». Toutefois nous émettons quelques réserves car il est un fait que le grand public associe « mutuelle » à la prévention du « petit risque ». Ainsi, une complémentaire santé est appelée

communément une « mutuelle » comme certains noms propres qui deviennent des noms communs « frigidaire » pour réfrigérateur. Le vocable est associé à la protection du risque et non pas au dynamisme économique dans le respect de valeurs fortes en phase avec les défis du monde d'aujourd'hui, aux solidarités actives, au partage de savoirs, de compétences et d'affaires. L'expression nous semble risquée tant elle peut véhiculer l'idée d'un repli sur soi plutôt qu'une ouverture sur le monde portée par le désir collectif de rayonner, et de propager plus qu'un modèle, une cause.

Nous observons dans l'avant dernière réponse que cette CAE et ses sociétaires manifestent le désir d'inventer, de réinventer. Le passage d'une entreprise presque classique, au contrôle politique relativement proche de ce que nous avons décrit, à une SA avec conseil d'administration, est récent. Ainsi les sociétaires créent le ciment de leur nouvelle gouvernance par l'introduction d'idées et de concepts qui leur semblent nouveaux pour forger leur communauté de pensée. Nous percevons dans ce mouvement collectif l'envie d'être devant les autres (devant les autres CAE en matière de pensée) pourtant nous avons perçu également que certains membres de cette CAE peuvent se sentir marginalisés, en marge du réseau de CAE auquel ils adhèrent. On sent l'institution tiraillée entre le désir de se démarquer et en même temps l'expression d'un regret à ne pas être mieux inséré dans sa « famille ».

Nous estimons qu'il y a un risque à produire de nouvelles formules si les idées qui les nourrissent ne sont pas véritablement novatrices. La sociétaire interviewée affirme : « on va plus loin que ce qui se fait habituellement en CAE. » Ceci semble révéler un manque de connaissance des pratiques des autres CAE, Connaissance qui doit être encouragée et enrichie par les réseaux. Il est un fait que des CAE s'en tiennent à faire du portage au sein d'une couveuse améliorée mais nous avons constaté que d'autres vont plus loin sur certains sujets que la CAE dont l'interviewée nous parle. Protection sociale, avantages sociaux, besoin en fonds de roulement, appels à projets, équipes de travail à la mission, sous-traitance, co-traitance. Tout ceci n'est pas nouveau. Ces pratiques sont faibles mais plusieurs CAE les animent et les construisent. Les CAE qui tentent des expérimentations parviennent à donner libre cours aux idées des entrepreneurs eux-mêmes. Elles ont donc tout à gagner de les associer pour préparer l'avenir.

Dès lors, nous estimons que l'avenir du néosociétariat traversé par le néosalariat se fonde, non pas sur la distinction de CAE entre elles, mais plutôt sur la recherche d'un essaimage et d'homogénéisation des pratiques novatrices par l'inter-coopération relativement peu vécue dans le monde des CAE. Cet avenir s'inscrit également dans la construction d'une réputation forte et collective afin de prévenir un échec toujours possible.

« L'insuffisance de participation démocratique, les tendances oligarchiques, le manque de contrôles adéquats et le respect des standards éthiques et réglementaires, la collusion, l'éviction des incitations intrinsèques par les incitations extrinsèques, les comportements opportunistes sont susceptibles d'affecter le fonctionnement de la structure de gouvernance et, en dernière échéance, de miner la confiance dans les organisations non lucratives ainsi que leur efficience.⁸¹ »

Nous pensons que la réussite des CAE participent à la mise en place d'une prévention des échecs bien connus et parfaitement identifiés ci-dessus par Bernard Enjolras. Nous notons que l'expression des motivations intrinsèques, c'est-à-dire des motivations individuelles qui relèvent du plaisir, de la satisfaction personnelle dans lesquelles la place des valeurs est essentielle à la réussite. Elles doivent ainsi, en favorisant la participation des membres, l'expression de leurs motivations individuelles, la mise en place de systèmes de contrôles, renforcer la capacité à inspirer la confiance. La confiance va bien au-delà des règles instituées et des contrats. Nous pouvons nous appuyer sur la définition qu'en propose Fukuyama :

« La confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté. ». Il associe cette notion à celle de capital social et de sociabilité organique, autrement dit, à la capacité à coopérer de façon spontanée, c'est-à-dire sur la base de valeurs partagées, informelles, plutôt que sous l'empire de règles édictées par des institutions telles que la famille ou l'autorité publique ou, encore, de contrats formels.⁸² »

Ainsi, la prévention des échecs par la mise en œuvre d'une veille spécifique et de systèmes de contrôle collectifs pilotés par une instance nationale, la valorisation des motivations individuelles pour maintenir et accroître la culture collective, l'entretien d'une solide réputation basée sur la capacité à inspirer confiance sont les ingrédients nécessaires à la prospérité de l'institution.

⁸¹ Bernard Enjolras, *Approche Théorique de la gouvernance des organisations non lucratives*, RECMA, n° 314, Paris, octobre 2009.

⁸² F. Fukuyama, *La confiance et la puissance, vertus sociales et prospérité économique*, coll Feux croisés, Plon, Paris, 1997.

Les défis qui se présentent aux CAE sont considérables et il nous a semblé au fil de nos investigations qu'elles y sont peu préparées. Elles vont avoir besoin de s'ouvrir à leurs entrepreneurs pour créer au sein de chacune d'entre elles un noyau dur de sociétaires investis dans la production commune d'un modèle économique et social qui, lui même, devra s'imposer dans le paysage politique, au risque de disparaître comme disparaîtra le portage salarial absorbé par les géants du travail intérimaire. Notre regard sur les CAE et la variété des contributions livrées par leurs acteurs nous amènent à penser que l'avenir de celles-ci se situe dans une ouverture large au sociétariat et dans des regroupements de CAE. Ces regroupements ont pour objet de former des grappes de CAE composées de plusieurs centaines d'entrepreneurs. Il ne s'agit pas d'un modèle de fusion-acquisition comme « l'entrepreneuriat social » semble le pratiquer. Ce modèle-là n'est pas indiqué pour les CAE car il conduit à laminer la culture d'entreprise de la structure absorbée. Au contraire, ces grappes doivent permettre à chaque institution la composant de vivre son propre projet, de vivre ses spécificités, sa culture propre, conserver et protéger ses mythes fondateurs. Elles sont alors en mesure de travailler dans un mode inter-coopératif leur permettant de développer des services transversaux mutualisés dans une logique d'encadrement horizontal et non pas pyramidal : Recherche et développement, contrôle de gestion, veille et réponses aux appels d'offres, événementiel, communication, juridique. La grappe leur permet également d'atteindre une crédibilité financière nécessaire pour traiter certains marchés. Elle permet également d'assurer un volant de trésorerie commun.

Nous avons bien conscience que cette ouverture en fin de troisième partie est un sujet de recherche en elle-même. Cependant, il nous paraît opportun d'aller au bout d'une logique qui nous semble fluide, dès lors, que nous avons compris que les apports du néosalariat et du néosociétariat, comme formule positive pour annoncer l'avènement d'une nouvelle forme d'agir en entreprise, sont eux-mêmes annonciateurs de plus larges évolutions encore. Les CAE doivent arrêter d'expérimenter sans cesse la même chose depuis quinze ans. Elles ont aujourd'hui la responsabilité de ne plus vivre recroquevillées sur elles-mêmes mais de s'ouvrir à des modes de gouvernance, de gestion tout aussi nouveaux qu'a pu l'être l'entrepreneuriat-salarié dans les années quatre-vingt dix. Cette ouverture nécessite un sociétariat fort et large.

« Considérant l'histoire des idées, nous reconnaissons que les grandes œuvres littéraires, et celles des autres disciplines, ne sont pas purement et simplement l'expression de leur temps. Ce qui fait leur grandeur, c'est leur capacité à être décontextualisées et recontextualisées dans de nouveaux cadres. La différence entre une idéologie qui est le pur reflet de son temps et quelque chose qui ouvre vers des temps nouveaux est que cette dernière n'est pas seulement le miroir de ce qui existe présentement. Une grande part de notre culture se nourrit d'idées projectives qui ne sont pas seulement l'expression, fut-elle dissimulée, du temps où elles ont vu le jour. Si nous pouvons lire une tragédie grecque, c'est précisément parce qu'elle n'est pas simplement l'expression de la cité grecque. Cette dernière n'est pas notre souci : l'économie de l'Athènes ancienne est morte, mais ses tragédies sont vivantes. Elles ont la capacité projective de parler à des lecteurs ou à des auditeurs qui ne sont pas leurs contemporains, qui ne sont pas leur public d'origine. La capacité de s'adresser, au delà du public immédiat, à un auditoire inconnu et la capacité d'être parlante à plusieurs époques prouvent que les idées importantes ne sont pas que des échos. Elles ne sont pas de pures réflexions au sens des reflets dans un miroir. Nous devrions nous appliquer le même critère. L'élément utopique a toujours fait bouger l'élément idéologique. »

Paul Ricœur, *L'idéologie et l'Utopie*.

Conclusions

En introduction de ce travail de recherche nous avons posé l'intention de comprendre en quoi le sociétariat en CAE peut être en mesure d'apporter un gain de sens à la question de l'exercice de la démocratie en entreprise. Nous avons cherché à savoir si la place modeste que les CAE occupent dans le paysage économique est capable de se placer en modèle pour modifier les relations de pouvoir aux sein des institutions ou bien s'il s'agit d'un simple effet d'annonce qui ne s'en tient qu'au discours.

Nos observations nous conduisent à proposer une réponse nuancée. La CAE est une forme d'organisation récente, complexe pleine de promesses embryonnaires. Elle est dans la plupart des cas conduite par un fondateur qui n'a pas forcément mis la distance nécessaire entre l'institution et lui-même. Ainsi, la CAE peut être une entreprise sans différence notable avec les entreprises de droit commun, du point de vue de sa gouvernance, puisque le contrôle politique peut y être fort. A l'inverse, nous avons constaté que lorsque le « Ça » jaillit sans être canalisé vers la construction d'un projet commun, son jaillissement peut submerger ce qui tient lieu de direction. Dès lors, l'institution peut sombrer dans un climat fusionnel qui ne permet plus l'identification de la place de chacun. Dans ce cas précis, les individus cherchent la symbiose avec les autres par l'atteinte d'un consensus groupal à jamais inatteignable. Le risque consiste à encourager la mise en place d'un pouvoir collectif particulièrement exclusif. Nous avons identifié des freins à l'accession. Ces freins relèvent d'une double contrainte : la peur de « perdre le contrôle » et la difficulté à proposer une croissance et une animation du sociétariat du fait même de la complexité des *trois niveaux organisationnels* propres aux CAE. Cette complexité implique un pilotage tout en finesse de l'institution qui n'a pas toujours les moyens en temps et en ressources pour structurer ce pilotage.

Toutefois, il nous a semblé que l'introduction d'une forte dose d'associés dans ces institutions récentes propose un modèle qui est de nature à oeuvrer pour une adaptation des organisations traditionnelles du travail. La CAE peut être un modèle

d'institution structurée et structurante, non dysfonctionnante parce que faisant tiers, intégrant la loi symbolique, laissant le « Ça » s'exprimer de manière fluide et non contenu. Certaines montrent qu'elles sont capables d'abandonner la figure paternelle consistante à celle de « l'au-moins-un » qui rassemble la communauté des équipes d'appui et des entrepreneurs autour d'un projet politique partagé. La séparation des pouvoirs est alors un passage obligé pour ces institutions. Si elles le souhaitent les CAE possèdent tous les atouts nécessaires pour fluidifier les relations sociales et garantir à l'institution un fonctionnement pacifié désamorçant les angoisses primaires. Pour parvenir à cela les dirigeants actuels ont à « lâcher prise » et à faire preuve d'une grande plasticité quant à l'occupation de leurs différentes places dans la gouvernance de ces entreprises à part.

La complexité de leurs *trois niveaux organisationnels*, la mission d'intérêt général couplée à l'activité commerciale des entrepreneurs, le statut de coopérative sont autant d'atouts dans la responsabilité historique qu'elles ont à impulser une dynamique d'aménagement du capitalisme, du marché, du rapport au travail et notamment en questionnant le statut de salarié et le statut d'associé. Pourquoi donc chercher à identifier ce que nous nommons une « responsabilité historique » à impulser des modèles adaptatifs à la domination néo-libérale ? Nous répondons simplement que les CAE ne sont pas des entreprises dans lesquelles la finalité consiste uniquement à produire, à vendre et à véhiculer une image désirable. Elles sont un « faire société », elles impriment un certain état d'esprit du capitalisme dans lequel les capitaux sont au service d'un projet coopératif. Les CAE ne sont pas un dispositif, un service d'appui à la création d'entreprise, car l'hybridation de leur modèle économique est annonciateur d'une économie d'alliance dans laquelle fonds publics et recettes commerciales génèrent une richesse collective. En définitive, ce qui les distingue des entreprises, des SCOP elles-mêmes, c'est la formation d'un projet politique dépassant largement l'objet social en capacité d'imprimer le « vivre ensemble » de demain.

En exergue de ce travail nous avons cité un passage de l'Énéide de Virgile. Il est temps pour nous de donner sens à cette citation énigmatique. *L'Énéide*, écrit par le poète entre 29 et 19 avant Jésus-Christ, est le récit des épreuves du Troyen Énée, ancêtre mythique du peuple romain, fils d'Anchise et de la déesse Aphrodite, depuis

la prise de Troie, jusqu'à son installation dans le Latium pour y fonder Rome. Enée représente pour nous le héros qui parvient à dépasser l'Édipe. Profondément humain, il ne renonce pas aux combats et sa fuite de Troie jusqu'au Latium est une suite de batailles et d'épreuves initiatiques. A cet égard, Enée est exemplaire dans sa capacité à ne pas jouer les angoisses primaires persécutrices et dépressives. Il ne tue pas son père ni son fils, au contraire, il relie les trois âges de la vie. La sculpture du Bernin en est peut-être la plus belle illustration (cf annexe 3). Fuyant Troie assiégée, tandis qu'il a perdu son épouse dans les combats, épuisé, il n'abandonne pas les siens. Il porte son père sur ses épaules et veille sur son très jeune fils enlaçant la jambe de son père. Il est alors possible d'envisager un monde dans lequel l'homme dépasse ses angoisses primaires. Ces œuvres de Virgile et du Bernin ont constitué pour nous une source d'inspiration intuitive et créative favorable à l'étayage de nos hypothèses dans ce travail de recherche. Enée est un héros instituant, il va fonder ce qui donnera lieu à Rome, une institution. Il est celui capable de rassembler sans nuire. Son expérience, ses luttes, la résistance qu'il oppose à Junon, les épreuves initiatiques qu'il a subies, instituent sa légitimité. Il fait autorité et n'a nul besoin d'exprimer un pouvoir consistant. C'est la figure « idéale » de « l'au-moins-un », celui qui occupe la « place d'exception » et qui éloigne de la *horde sauvage*.

Enée est celui qui, en définitive, nous a donné l'espoir que la coopération, forme de sociabilité qui demande un effort à la socialité première des humains, est possiblement une étape atteignable pour les hommes. Elle n'est peut-être pas qu'un rêve à la condition d'un recours permanent aux « plus hautes instances spirituelles de l'homme. C'est en pleine lumière que l'on triomphe de ses désirs. ⁸³» Nous citons à nouveau Freud ici, car il nous semble utile dans ces conclusions de rappeler ce qui est indispensable à la coopération. Celle-ci ne peut exister sans un profond travail des femmes et des hommes qui souhaitent la rejoindre et l'appliquer. Ils se doivent d'apprendre à dépasser leurs angoisses primaires. Sans cette exigence, la coopération n'est qu'un masque de plus sur la place publique de la sociabilité.

La constitution de l'économie politique part d'un regard extrêmement sombre de l'économie tandis que la coopération souhaite porter un regard positif sur l'économie comme support propice à l'épanouissement des hommes. Mandeville,

⁸³ Freud, Cinq leçons sur la psychanalyse, Payot, Paris, 1924, réédition 2001.

dans *La fable des abeilles*⁸⁴ affirme que sans appétit pervers il n'y aurait pas de richesse. L'œuvre de Bernard de Mandeville (1670-1733) est inclassable car elle se situe en effet au croisement entre économie, philosophie et sociologie. Keynes, Stiglitz et bien d'autres développeront les thèmes abordés par Mandeville au long de l'histoire des sciences économiques, jusqu'à aujourd'hui. En effectuant une courte plongée théorique dans les fondamentaux de la pensée économique, nous en tirons une compréhension de la grande fragilité de l'économie coopérative et de sa difficulté à s'imposer en économie politique. Pour Adam Smith, à qui l'on attribue trop facilement l'origine des thèses néo-libérales actuelles, il n'y a pas de doute : l'individu doit bénéficier de la plus grande liberté possible dans les affaires. Cependant : « l'État doit se soucier du bien public⁸⁵ », « l'économie ne saurait fonctionner sans vertu⁸⁶ » et les effets pervers du marché doivent être impérativement combattus. Chez Smith cette vision très sombre de l'économie est un constat sur la socialité des hommes ; pour lui, l'économie doit s'adapter à cette contrainte pour que le vice individuel devienne vertu publique. En définitive, il n'a aucune illusion sur la nature humaine. « Tout ce tapage, toute cette ambition ce n'est que notre besoin d'être reconnu, admiré, c'est la vanité. L'homme est habité par le sentiment de rivalité avec autrui.⁸⁷ » Si Adam Smith identifie précisément les ressorts profonds des relations interpersonnelles de ce que l'on ne nomme pas encore « l'inconscient », Freud démontrera qu'il est possible de dépasser la volonté primaire de nuire et de se sentir menacé.

C'est à cet égard que nous formalisons dans nos conclusions le lien entre l'économie politique et la recherche des causes profondes que nous n'avons abordé qu'intuitivement, en filigrane de nos propos. Le lien se fait plus précis à l'issue de nos démonstrations. Nous estimons désormais que l'économie coopérative relève d'une exigence toute singulière consistant, avant même de faire fonctionner une économie coopérative ou une entreprise coopérative, à ce que les membres se

⁸⁴ B.Mandeville, *The Fable of the Bees*, Oxford, Clarendon Press, 1966.

⁸⁵ M. Biziou, Adam Smith et l'origine du libéralisme par Michaël Biziou, collection Fondements de la politique, PUF, 2003.

⁸⁶ Idem

⁸⁷ Adam Smith cité par M. Biziou, *Les nouveaux chemins de la connaissance. Le libéralisme 1/5: Adam Smith*, France Culture, Raphaël Enthoven, émission du lundi 14 septembre 2009.

préparent à renoncer à consentir à une perte, celle de leurs angoisses primaires. Nous sommes d'accord avec Montesquieu pour dire qu'une société qui commerce se pacifie, à condition d'associer Condorcet à la réflexion: une société qui s'éduque se pacifie. Commercer et s'éduquer pour vivre avec les autres en paix sont les bases saines d'une économie de « biens communs ».

C'est ainsi que nous en sommes venus à inviter la psychanalyse des institutions⁸⁸ pour ausculter les fondements de la coopération. Cet outillage théorique s'intéresse depuis très longtemps aux entreprises. Toutefois, il est un fait qu'il n'existe aucun travaux portant sur des entreprises coopératives. Ce terrain pourrait, nous semble-t-il, devenir un terreau tout indiqué pour la psychanalyse institutionnelle. Si ces institutions sont un modèle qui permet de dépasser l'Œdipe, alors elles devraient être objet d'études approfondies et même être accompagnées pour se qualifier davantage dans la production d'un modèle d'entreprise et de société favorable à l'épanouissement, à la liberté puisque, nous l'avons dit, elles ont une exigence à atteindre que les autres n'ont pas à s'infliger.

Les CAE peuvent se placer en contrepoint du capitalisme comme une forme adaptative faisant fort de lutter contre les inégalités et les égoïsmes, sujet sur lequel l'esprit du capitalisme est le moins à l'aise dans ses mouvements d'adaptation. Elles ont une responsabilité historique à démontrer en quoi elles luttent contre les inégalités au travail. Elles doivent aussi largement progresser dans le « lâcher prise » au niveau du contrôle politique pour encourager la séparation des pouvoirs et laisser l'espace aux contre-pouvoirs de s'instituer. Nous pensons également que l'institution CAE doit toujours être en position de tiers, en surplomb de ses membres. Elle ne doit pour cela être remise en cause de manière incessante qui la plongerait dans l'immédiateté. Le modèle que nous préconisons est celui d'une CAE atteignant deux

⁸⁸ « La spécificité de l'analyse institutionnelle pour approcher la réalité d'une institution, c'est d'avoir donné de celle-ci une définition dialectique et surtout d'en avoir proposé une analyse fondée sur l'intervention. L'analyse institutionnelle est donc à la fois une théorie et une pratique de l'institution qui prend sa place dans les courants de la recherche-action (action-research - R. Hess, *La Sociologie d'intervention*, 1981). Elle est née en France vers 1943 sur le terrain de la psychiatrie, lorsque F. Tosquelles créa à Saint-Alban (Lozère) la thérapeutique institutionnelle pour lever les freins bureaucratiques qui pèsent sur les hôpitaux psychiatriques. Il fut relayé par Jean Oury et Félix Guattari à la clinique de La Borde à Cour-Cheverny, près de Blois, dans les années cinquante (J. Oury, *Psychiatrie et psychothérapie institutionnelle*, 1976 ; F. Guattari, *Psychanalyse et transversalité*, 1973). Cette expérience s'est située dès le départ au carrefour de la psychanalyse, de la psychosociologie et de la politique. » *Encyclopedia Universalis*, Paris, 2009.

à trois cents entrepreneurs, seuil lui permettant d'éviter la dissolution de sa culture dans une dérive gestionnaire et normative. Nous estimons nécessaire pour la survie d'un tel modèle : 1) la présence des bailleurs de fonds publics au sein d'un multi sociétariat permettant de renforcer le rôle de tiers structurant de l'institution et lui évitant de plonger dans l'immédiateté. 2) L'adoption du statut de société anonyme ou bien l'introduction d'un conseil d'orientation puis d'un conseil de surveillance au sein d'une SARL. 3) Le ralliement à une grappe d'entreprises composées de CAE et d'entreprises complémentaires de l'économie sociale, ceci afin d'organiser des transversalités de compétences, de moyens de gestion et financiers, de moyens humains et matériels. Les CAE ont selon notre analyse peu de temps pour institutionnaliser leur modèle. Elle n'ont plus à essayer mais à se rapprocher dans une logique de coopération interentreprises.

Nous avons très largement détaillé la critique du capitalisme et les sources d'indignation qu'il soulève et ceci, non pas pour affirmer que les CAE et le coopérativisme sont des modèles alternatifs, mais pour dire que la notion d'alternative ne fait pas sens pour nous. Il s'agit d'une formule, cette notion n'est pas une pensée construite. Les différences portées par les CAE et le mouvement coopératif peuvent contribuer à l'adaptation du capitalisme et pourquoi pas même par l'introduction d'un rapport de force quand cela est nécessaire. Le capitalisme a d'ailleurs toujours joué le jeu des rapports de force. Il est un fait que le capitalisme a besoin d'un esprit pour engager les personnes qui sont nécessaires à la production et à la marche des affaires. La liberté est encapsulée dans le capitalisme, à des degrés divers, certes mais le capitalisme se nierait lui-même s'il enrôle les individus par la force :

« Il suppose en effet au minimum la liberté de travailler (d'accepter une embauche et de la quitter, et donc de s'engager ou non) et celle d'entreprendre (d'embaucher, d'acheter, de vendre et, plus généralement, de combiner des moyens pour en tirer un profit) (...) c'est précisément parce que le capitalisme a partie liée avec la liberté, n'a pas une emprise totale sur les personnes, et suppose l'accomplissement de très nombreux travaux non réalisables sans l'implication positive des travailleurs, qu'il doit donner des raisons acceptables de s'engager. Ces raisons sont réunies dans l'esprit du capitalisme.⁸⁹ »

⁸⁹ L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

Pour être mobilisateur, le capitalisme doit incorporer une dimension morale. Cela signifie qu'il doit offrir aux personnes la possibilité de faire appel de la condition qui leur est faite en se référant à la *justice* et à une sécurité de vie suffisante.

« Les personnes ne cessent, même là, où le capitalisme est le mieux implanté, de continuer à exister en dehors du travail et sous d'autres rapports qu'en tant que travailleurs, en sorte qu'elles sont toujours en mesure de prendre appui sur cette vie extérieure (familiale, amicale, culturelle, politique ou associative) pour maintenir une distance critique, au moins lorsque le niveau d'exploitation n'est pas à son maximum.⁹⁰ »

Ainsi il présente de nombreux atouts et il est assez vain de présenter une alternative à un modèle qui, sans changer vraiment, présente une capacité d'adaptation et une reconnaissance pleine des individus. Ainsi, nous découvrons à la fin de ce travail de recherche, que la marge de manœuvre des CAE consiste à prendre à revers les fondements même du capitalisme, immuables, et que Marx nomme l'appropriation économique de la *plus-value*. Cette appropriation conduit à l'exploitation du travailleur. La valeur d'usage du travailleur (ce qu'il rapporte au patron) est supérieure à sa valeur d'échange (ce qu'il coûte au patron). Cette *plus-value* est appropriée par le capitaliste:

« si les travailleurs ne possèdent que leur force de travail, c'est parce qu'ils ont été dépouillés de tous les moyens de production (...). L'Histoire de leur expropriation n'est pas matière à conjecture, elle est écrite dans les annales de l'humanité en lettre de sang et de feu indélébiles⁹¹ »

David Ricardo et Adam Smith, découvreurs de la plus-value, la considèrent propice aux échanges, à la libre circulation des biens de productions. Alors que les idées de Ricardo et de Smith avaient fait long feu, les travaux de Marx vont éclater comme le tonnerre dans un ciel serein sur tous les continents, comme le dit Engels quasiment en ces mots. Marx, à la différence de ses prédécesseurs, identifie le mouvement de la mise en valeur du capital qui introduit les systèmes pervers de la spoliation, de la subordination, de l'« aliénation » et du « fétichisme de la marchandise⁹² ».

Nous rejoignons Marx dans son analyse qui reconnaît que le capitalisme constitue (jusqu'à aujourd'hui pourrait-on dire encore) le meilleur des systèmes car il représente un progrès considérable par rapport aux formes antérieures d'exploitation.

⁹⁰ L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

⁹¹ K. Marx, *Le Capital. Critique de l'économie politique, liv I : Le développement de la production capitaliste*, Paris, éditions sociales, 1960.

⁹² Idem.

Il a un « droit historique à la vie ». Il est même « respectable⁹³ ». Il a créé un marché mondial, il stimule, il développe la production, il sort les individus de la « médiocrité ». En revanche, et sous couvert de cette désaliénation, il s'est presque tout approprié. D'ailleurs pour assurer son avenir, il tente de s'approprier les missions d'intérêt général arguant que ces missions sont les derniers monopoles inacceptables du point de vue de la liberté et de la démocratie : éducation, santé, justice, sécurité, services sociaux, distribution du courrier, de gaz, d'électricité, prisons, services publics de l'emploi qui deviennent des marchés comme les autres.

Prendre à revers le capitalisme n'est pas dénoncer ni même brandir l'étendard de l'alternative. Pour le prendre à revers, il s'agit d'introduire une discours de « réappropriation » en utilisant son étayage théorique qui, à de nombreux égards, est cohérent. Ainsi l'entreprise qui devient *res communis* (bien commun) remet en cause la *plus-value*. Elle la rend obsolète puisqu'elle la réintroduit dans la valeur d'échange, c'est-à-dire en payant le travailleur avec la *plus-value*, s'il s'en dégage de la vente ou bien en consolidant le projet collectif de l'entreprise en partage. Pour contrer le capitalisme qui tente de prendre la main sur les services publics représentant une source de *plus-value*, c'est-à-dire de profits, nous observons une résistance de velours. De nombreuses collectivités et même des pays ne reconduisent pas les concessions sur l'eau et créent des régies, *res communis* de la distribution d'eau courante. Ce n'est pas un hasard, l'eau est un enjeu premier du XXIème siècle. Elle est à la base de la vie. Et c'est à partir de cette denrée que l'on observe un retour de la notion de « biens communs ».

Les CAE vont même plus loin puisque, avec le contrat d'entrepreneurs-salariés, elles abolissent la subordination. L'entreprise CAE, *res communis*, ne dispose pas de la force de travail en fonction du temps. Elle ne participe pas à cette fiction juridique qui fait que l'on obtient un salaire contre sa force de travail. Le temps n'est plus le véritable étalon de l'échange dans le cas du néosalariat que nous avons présenté. Ainsi l'entrepreneur-salarié ne vend pas sa force de travail mise à disposition d'un patron mais il vend le produit de son travail, les objets ou les services qu'il fabrique.

Dès lors, nous pouvons avancer que les sociétaires créent la légitimité du projet politique de la CAE, entreprise de biens communs et du néosalariat (équilibre

⁹³ Idem.

entre sécurités collectives et libertés individuelles). Leur place est essentielle au fonctionnement du modèle et à son inscription durable dans le paysage économique social et politique des dix prochaines années. Les CAE apprendront à s'ouvrir, certaines de manière fluide, progressivement, d'autres par à-coups, d'autres encore par de longues luttes initiatives. Chacune le fera à sa manière. Elles en finiront avec le contrôle politique concentré pour un aller vers un contrôle collectif de la gestion partagée du bien commun et de la construction du projet économique, social et politique.

Il nous semble que les CAE disposent des éléments nécessaires pour s'inscrire durablement dans la réalité économique et sociale. Cependant, elles doivent susciter l'envie de les rejoindre. Elles ont à ce sujet beaucoup à faire pour devenir désirables. Nulle contradiction ici : nous estimons au contraire qu'il est inutile de « se donner autant de mal » pour rester entre soi, « coller à l'air du temps », créer l'évènement, designer⁹⁴ leur modèle, designer leur organisation, leurs espaces d'accueil et de travail. Etre désirable est un enjeu d'avenir pour diffuser la culture économique sociale et démocratique des CAE comme un liquide intersiticiiel courant partout où il peut se loger. Celui-ci peut être piloté par les associés comme tout sujet impactant le projet économique, social et politique de l'entreprise « consolidée » c'est-à-dire de la somme de toutes les unités économiques composant la CAE.

Nous revenons d'ailleurs sur un principe instituant et qui doit être le plus clairement exprimé : celui de la place de la structure d'appui parmi les autres unités économiques de l'entreprise partagée. Ce sujet doit être abordé avec pragmatisme et nécessiterait un plus long développement. L'unité économique « structure d'appui », développant la mission d'intérêt général, est animée par un ou des entrepreneurs de manière autonome sans que les autres entrepreneurs puissent avoir à s'ingérer dans la vision entrepreneuriale de celle-ci. Cela au même titre que l'équipe d'appui ne vient pas exiger aux entrepreneurs de produire dans tel sens, ne leur fixe pas des objectifs économiques, etc. Cet entrepreneur-là anime une équipe de salariés de droit commun, il gère et développe son unité économique. Il se fait que dans la grande majorité des cas, cet entrepreneur est le gérant de l'entreprise partagée. Ceci ne doit pas conduire à la confusion des places. La gérance s'exerce sur l'ensemble de

⁹⁴ Designer : verbe, anglicisme, action de produire du design.

l'entreprise, elle engage l'entreprise au quotidien, et non pas uniquement sur la structure d'appui. Les sociétaires ont alors à s'investir sur la construction de l'entreprise partagée : recherche et développement en matière juridique, sociale, économique, construction d'avantages sociaux collectifs.

A l'issue de ce travail de recherche et d'analyse, nous sommes désormais convaincu que les coopératives d'entrepreneurs-salariés ou CAE doivent se saisir pleinement de la question du sociétariat. C'est la progression du nombre de sociétaires qui consolidera dans les années à venir ces entreprises particulières, capables de tracer un chemin économique et social. Pour cela, les sociétaires entrepreneurs ne doivent pas être considérés comme des sujets « à part » de la gouvernance. Il ne doivent pas non plus s'ingérer dans la vie opérationnelle de la structure d'appui. C'est la qualité de la définition de la place de chacun qui permettra à l'ensemble des sociétaires (membres fondateurs, « équipes d'appui », entrepreneurs) de construire une institution claire et transparente. La représentation nationale des CAE va devoir élargir sa base politique dans le sens où elle est actuellement pilotée uniquement par des gérants. Les entrepreneurs devront se saisir de cet espace pour amener la notion d'entreprise partagée à grandir et à progresser. Cette progression que nous appelons de nos vœux, consiste selon nous, à instituer des rapprochements de CAE par la constitution de grappes d'entreprises apportant à celles-ci une reconnaissance institutionnelle, sociale, économique et financière qu'elles ne peuvent avoir si elles restent isolées. La logique de territorialisation mise en place par la tête de réseau Coopérer Pour Entreprendre est à nos yeux une première étape qui n'a pas vocation à durer sous sa forme actuelle. Car cette organisation par « territoires » permet peut-être une meilleure cohérence de discours et d'actes auprès des bailleurs de fonds publics mais elle ne favorise en rien la coopération interentreprises du point de vue économique et social. Pour accentuer le néosalariat, les CAE doivent lui donner une consistance bien supérieure à ce qu'il est aujourd'hui. Si la fin de la subordination a sonné pour les CAE, la construction d'avantages sociaux collectifs n'est qu'embryonnaire. Nous estimons alors que les néosociétaires, devenus nombreux et structurés, s'instituant dans des collectifs de réflexion et de travail, pourront densifier la notion de néosalariat ramenant l'intérêt individuel dans le jeu du collectif. Comme pour les grappes de CAE qui peuvent prendre la forme d'une Union d'Economie Sociale, nous préconisons alors la

création d'unités économiques et sociales⁹⁵ permettant le regroupement de plusieurs entreprises juridiquement distinctes pour la mise en place d'un comité d'entreprise (CE) commun et d'une épargne salariale commune.

En admettant que les CAE aient l'ambition de partager leur vision du monde emprunte de leur culture d'entreprise forte, alors elles ont une devoir historique à déverrouiller ce qui reste de contrôle politique exclusif, tant au sein des entreprises que dans leur organisation nationale. C'est bien le dépassement des freins Œdipiens qui leur permettront d'exister au grand jour, de porter le néosalariat comme modèle d'avenir pour en finir avec ce que nous avons appelé la « fiction juridique » de la subordination mais pour en finir également avec le lent mais sûr processus de destruction des solidarités et des sécurités collectives presque assumé par nos démocraties aspirées par la pensée ultralibérale. Cette forme de pensée économique n'a cessé de se développer et de se reproduire à un rythme effréné depuis Bernard Mandeville. Il est possible de la prendre à revers par l'expression d'une vision du monde positive. Cette vision doit rétablir la vertu comme fondement même des échanges économiques. Les CAE devenues des grappes d'entreprises de l'économie sociale, laissant toute leur place à chacun de ses membres dans une animation démocratique du sociétariat, peuvent apporter une contribution à cette vision. Un tel dispositif peut s'inscrire durablement dans la vie économique à condition qu'un tiers en soit le garant. Ce dispositif implique que chacune des institutions ait atteint une forme de maturité symbolique permettant d'accéder à la renonciation des angoisses primaires par l'expression. Dire et ne jamais cesser de dire, c'est aussi simple que crucial et c'est, en définitive ce que nous retiendrons de l'analyse institutionnelle. Le projet collectif deviendrait alors la somme des dépassements de chacune pour donner corps au bien commun.

⁹⁵ L'article L. 2322 - 4 (ancien L. 431 - 1) du code du travail. « L'unité économique et sociale est un ensemble économique et social dégagé de plusieurs entités juridiques distinctes (sociétés, associations...) qui ont une complémentarité d'activité, une communauté de pouvoirs et de direction, et une communauté de travailleurs. » Source Wikipedia. 2009.

BIBLIOGRAPHIE

H. Desroches, *Solidarités ouvrières 1. Sociétaires et compagnons dans les associations coopératives (1831-1900)*. Paris, Les éditions ouvrières, 1981.

J-C. Asselain, *Histoire économique de la France*, Paris, Seuil, 1984.

R. Rémond, *Introduction à l'histoire de notre temps, T2. Le XIXème siècle*, Paris, Seuil, 1974.

P.Verley, *La révolution industrielle*, Paris, Gallimard, 1997.

L. Boltanski, E.Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

M. Duverger, *Sociologie de la politique*, Paris, PUF, 1973.

M. Mauss, *Essai sur le don*, Paris, L'année sociologique, 1923-1924.

Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Seuil, Paris, 1985.

François de Singly, *Les uns avec les autres, quand l'individualisme crée du lien*, Armand Colin, Paris, 2003.

R. Castel et C. Haroche, *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi., ibid.*, Fayard, 2001.

C. Vienney, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, 1994.

B. Poncin, *Salarié sans patron ?* paris, Le Croquant, 2004.

S. Veyer, J. Sangiorgio, *L'entrepreneuriat collectif comme produit d'entreprises épistémiques : le cas des CAE*, Revue de l'entrepreneuriat, vol 5, n°2, Paris, 2006.

Collectif, *Cap Services – Mode d'emploi*, Lyon, Editions 10CAP, 2005.

M. Biziou, *Adam Smith et l'origine du libéralisme par Michaël Biziou*, collection Fondements de la politique, PUF, 2003.

P. Rolland, *La Coopérative, une autre façon d'entreprendre d'hier à aujourd'hui*, Lyon, Scopedit, 2001.

D. Demoustier, *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement* Paris, Syros, 2001.

D. Demoustier, *Entre l'efficacité et la démocratie : les coopératives de production*, Paris, Editions Entente, 1981.

J-F. Draperi, Jan, Léna-Morgane, *L'émergence de l'entreprise sociale. Les initiatives et les innovations dans l'économie sociale*, Fondation Crédit Coopératif Coll . Entreprendre Autrement, Paris, 2002.

J-F. Draperi, *Rendre possible un autre monde. Économie sociale, coopératives et développement durable*, Presses de l'économie sociale , 2005.

J-F. Draperi, *L'économie sociale. Utopies, pratiques, principes*, Presses de l'économie sociale, 2005.

J-F, Draperi, *Comprendre les entreprises coopératives*, Presses de l'économie sociale, Paris, 2006.

F.Chedotel, F. Huntzinger, *Le renouvellement du métier de dirigeant de coopérative*, Rapport d'enquête pour la Confédération Générale des SCOP, juillet 2002.

F.Chedotel, F. Huntzinger, *L'entrepreneuriat collectif : modèle unique ou gouvernances multiples – Une enquête exploratoire auprès de dix sociétés coopératives de production françaises*, Economie et Solidarités, vol. 35, n° 1. 2004.

K. Marx, *La domination britannique en Inde*, NewYork Daily Tribune, n° 3804, 25 juin 1853.

K. Marx, *Le Capital. Critique de l'économie politique, liv I : Le développement de la production capitaliste*, Paris, éditions sociales, 1960.

B. Mandeville, *The Fable of the Bees*, Oxford, Clarendon Press, 1966.

J-P .Le Goff, *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*. Paris, La Découverte, 2000, 1ère ed. 1996.

F. Fornari, *Pour une psychanalyse des institutions, Etudes psychanalytiques*, Paris, Dunod, 2000.

W. Barral, *La loi symbolique dans la fonction de direction*, Etayages psychanalytiques, 2001

J-P Lebrun, *Un monde sans limite, essai pour une clinique psychanalytique du social*, paris, Eres, 1997.

J-P Lebrun, *Clinique de l'institution, ce que peut la psychanalyse pour la vie collective*, Coll. Point hors ligne, Eres, Paris, 2008.

J-P Lebrun, *Autorité, pouvoir et décision dans l'institution*, Revue de l'Institut Européen de psychanalyse et de travail social, Paris, 2002.

F. Dolto in, *Les images, les mots, le corps*, entretien avec Jean-Pierre Winter, Gallimard, Paris, 1986.

E. Enriquez, *Les Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, collection Sociologie Clinique, 1997.

H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calman-Lévy, 1961.

M. Hérail, *Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives*, Recma, N° 278, Paris, 2000.

D. Demoustier, *L'économie sociale et les transformations de l'emploi*, 1999, n° 274.

Bernard Enjolras, *Approche Théorique de la gouvernance des organisations non lucratives*, RECMA, n° 314, Paris, octobre 2009.

Patricia Papon-Vidal, *Le statut de l'associé-coopérateur*, RECMA N°278, année 2000.

Dossier, *Economie sociale et enjeux de société*, 2003, n° 290.

Dossier, *Economie sociale et Etat : reconnaissance ou instrumentalisation ?* 2002

David Hiez, *Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les SCOP*, RECMA, n° 299, année 2006.

Dossier, *L'économie sociale au XXe siècle : morceaux choisis et mise en perspective*, 2000, n° 275-276

Dossier, *L'économie sociale à l'aube du XXIe siècle : bilan et perspectives 2000*, n° 275-276.

J.-F. Draperi, *Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale*. N° 303

J.-F. Draperi, *L'économie sociale, un ensemble d'entreprises aux formes infiniment variées*, 1998, n° 268.

M. Parodi, *Recherches en économie sociale*, 2006, n° 301.

B. Claudi Lassen, *Les apports de capitaux extérieurs : quels risques pour les principes et objectifs coopératifs ?* 1999, n° 271.

Dossier, *La coopération*, 2003, n° 289.

F. Espagne, *L'entrepreneuriat coopératif dans l'Europe de l'an 2000*, 2000, n° 275-276.

F. Huntzinger, A. Moysan-Louazel, *Marché interne du travail et carrière des dirigeants de Scop*, 1997, n° 266.

D. Giacometti, *Coopérer pour entreprendre, de l'expérience de Cap Services à la création d'un réseau de promotion de l'entrepreneuriat collectif*, n° 281, pp. 154-161, juillet 2001.

A. Bezanahary, *Quelques aspects de l'approche Scop du management*, n° 37 (240), pp. 35-48, 1er trim. 1991.

N. Richez-Battesti, *Gouvernance coopérative et reconquête du sociétariat : une aventure inachevée ? Le cas des banques coopératives en France. XXIIème. Conférence Internationale de recherche coopérative. Le mouvement coopératif face aux nouvelles attentes de la société civile. Paris 19-22 octobre 2006.*

A. Blanchet, A. Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan, 1992.

Blanchet, Alain, *Dire et faire dire. L'entretien*, Paris, Armand Colin, 2004, 1ère éd.1991.

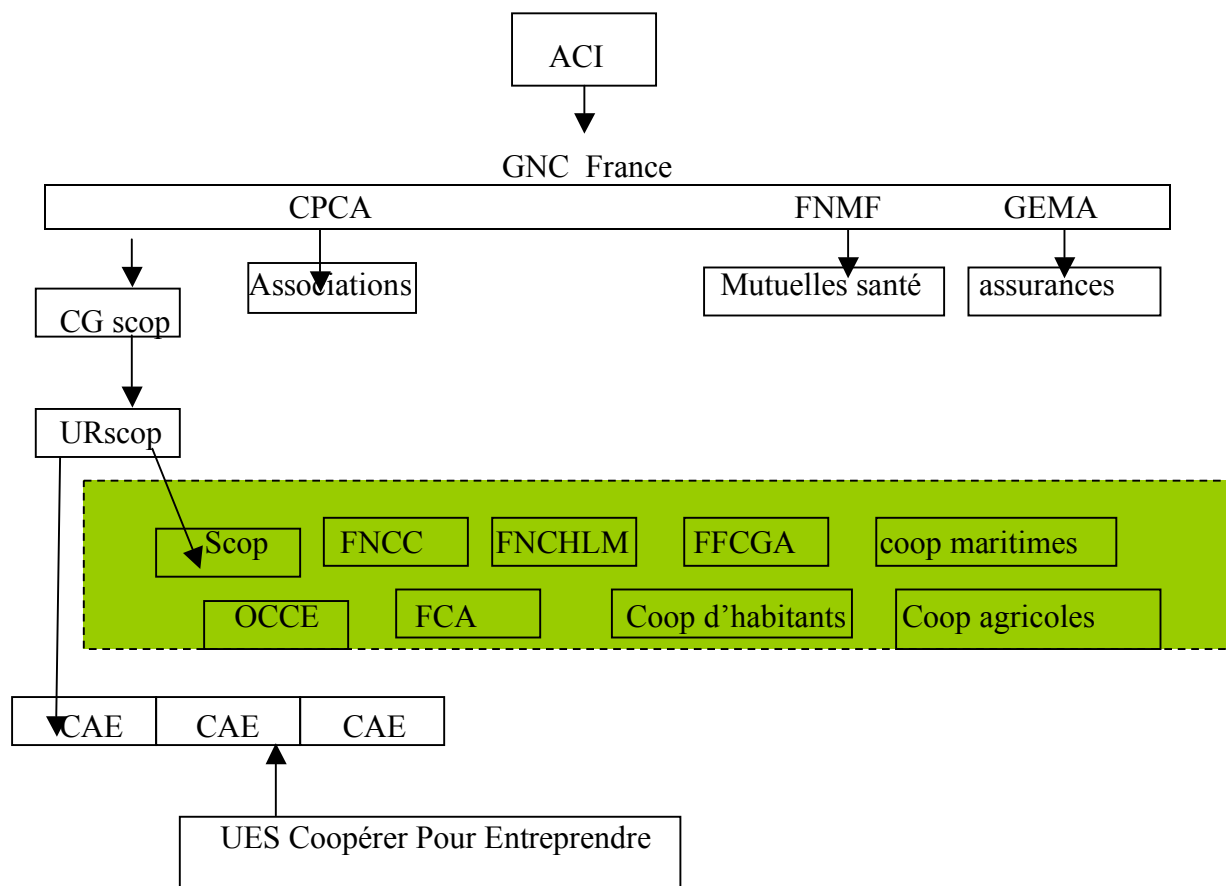
Participer n°615, janvier-février 2006.

T.Todorov, *Menace sur la démocratie*, Le Monde, 15-16 nov 2009.

Marc Ferro, *Les périodes de crise créent du ressentiment*, Les Echos, 21 et 22 août 2009.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Le mouvement coopératif



ACI : Alliance Coopérative Internationale

GNC : Groupement National de la Coopération

CEMA : Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances

CPCA : Conférence Permanente des Coordinations Associatives

FNMF : Fédération Nationale de la Mutualité Française

SCOP : Société Coopératives Ouvrières de Production

FNCC : Fédération Nationale des Coopératives de Consommateurs

FNCHLM : Fédération Nationale des coopératives de HLM

FFCGA : Fédération Nationale des Coopératives et Groupements d'Artisans

OCCE : Office Central de la Coopération à l'Ecole

FCA : Fédération de Enseignes du Commerce Associé

CAE : Coopératives d'Activités et d'Emploi

UES : Union d'Economie Sociale

Pouvoir & leadership⁹⁶

Pouvoir

La langue française nous met dans une situation assez difficile pour traiter de la notion de pouvoir et de la personne qui s'en sert. Aborder la question de la direction des personnes est alors un sujet assez complexe, au vocabulaire piégé : tant et si bien qu'on se retrouve souvent dans la situation où l'on doit s'excuser de diriger.

Mais laissons le piège de la langue pour aborder l'exercice du pouvoir dans l'acte de gestion. Le fluide de l'action du dirigeant est le pouvoir, et son énergie essentielle repose sur ses capacités d'apprentissage dans l'action. Par essence, diriger, c'est constamment chercher à acquérir du pouvoir, à le consolider, à le développer. Les bases les plus importantes du pouvoir sont d'abord celles que l'on porte en soi. C'est-à-dire celles qui reposent sur notre capacité à élaborer des liens, à construire des réseaux d'action, à maintenir et accroître notre expertise. La première compétence du dirigeant, c'est celle de développer ses capacités de direction. Toutefois, on ne peut pas thésauriser le pouvoir : le pouvoir par essence, est fluide. Tout ce qu'on peut faire c'est le traduire en apprentissage constant dans l'action. [...]

En définitive, le véritable pouvoir ne se donne pas, il est l'objet d'une conquête quotidienne. D'une conquête d'abord sur soi qui passe par une compréhension éclairée de sa propre histoire, de ses valeurs, puis, par la suite, par la capacité à faire en sorte que vos collaborateurs, vos subordonnés croient en vous, vous fassent confiance, sentent que par vous ils peuvent se développer, réaliser leurs projets et des choses qu'autrement ils n'auraient pas été tentés de réaliser seuls... »

⁹⁶ - Morceaux choisis d'interventions de Guy Pelletier, Le Management aujourd'hui, Editions Demos, 1999.

Leadership

L'essence du leadership repose [...] sur cette combinaison complexe et personnelle de savoirs, savoir-faire, savoir-être (comportements), qui n'est pas octroyée (obtention d'un poste), mais qui relève de la capacité d'influence [d'une personne sur d'autres.] – Une interaction négociée.

Trois dimensions (Bass, 1985) :

Le charisme : le dirigeant sait interpeller les personnes, créer un environnement humain convivial propice à l'identification et l'appartenance, détecter ce qui est important et exprimer une vision articulée..

La reconnaissance individuelle : le dirigeant délègue des projets pour favoriser des situations d'apprentissage, demeure attentif à la situation des personnes.

La stimulation intellectuelle : le leader lance des idées nouvelles, pose des questions, invite à repenser les méthodes traditionnelles, ouvre les yeux sur des façons différentes d'aborder les problèmes et de réaliser les processus.

Quatre compétences (Bennis & Nanus, 1984, 1987) :

La gestion de l'attention, qui se traduit par la capacité à susciter et à maintenir l'intérêt des membres de l'organisation au regard des orientations et des buts privilégiés ;

La gestion de la signification, qui repose sur la capacité à communiquer sa vision, sa compréhension des choses et, surtout, de la rendre signifiante [pour] son personnel ;

La gestion de la confiance, c'est-à-dire la capacité à faire preuve de soutien, de fiabilité et de confiance dans ses rapports avec son personnel ;

La gestion de soi, c'est-à-dire d'abord être attentif à soi-même, à ses forces et à ses faiblesses, à la nature de ses ressources personnelles et à leur utilisation adéquate. Elle se traduit par un effort constant pour sa formation et celle de ses collaborateurs et subordonnés.

Leadership & vision

Quatre éléments (Kouzes & Posner, 1992) sont constitutifs d'une vision :

L'instinct de l'avenir [qui] repose sur la capacité à proposer un projet crédible, c'est-à-dire qui se situe dans un développement anticipé d'une situation actuelle, connue et maîtrisée. Avoir l'instinct de l'avenir, c'est être capable de sortir du terre-plein quotidien, de contrer la routine et d'inviter son environnement à participer à une action de dépassement.

L'image. On le dit si peu, mais les grands dirigeants sont, à leur manière, des artistes créateurs. Or, au sein du monde technique, aseptisé et taylorisé que constituent les organisations modernes, la nécessité d'un recours accru à l'imaginaire se fait sentir. Produire une vision signifiante, c'est réaliser une image mentale qui sait nous imprégner, nous convaincre tant dans notre cognitif que dans nos composantes sensibles.

L'idéal. Il n'y a guère de projets porteurs s'ils suscitent dès le départ, un ennui manifeste. Pour qu'un projet soit mobilisateur, il doit interpeller au regard d'une trame temporelle signifiante, et non pas uniquement sur du court terme. On a tous besoin de poursuivre un projet, voire une utopie, qui donne sens à l'engagement dans l'action.

L'unique. L'une des caractéristiques d'une vision signifiante est sa singularité. Ce qui rend un projet mobilisateur, c'est son caractère propre et unique, c'est-à-dire l'énoncé d'une vision qui est la nôtre, celle de notre groupe et non pas celle des autres. Cela peut paraître paradoxal, mais c'est dans l'affirmation d'un projet singulier qu'on réussit le mieux à fédérer nos collaborations, à partager nos ressources et à élaborer des partenariats significatifs avec les autres.

Leadership & apprentissage

Le leadership est avant tout associé à la capacité à s'approprier sa pratique, à l'analyser et à la transformer. Il s'agit donc d'une démarche personnelle, à caractère autodidacte, où le rôle du formateur consiste à créer un environnement d'apprentissage propice permettant aux participants d'explicitier leur pratique, de repérer leurs savoirs d'action et de s'engager dans un processus de développement professionnel.

ANNEXE 3



Gian Lorenzo Bernini [Le Bernin] (Naples 1598 - Rome 1680)
Enée, Anchise et Ascagne
marbre, 220 cm. 1618-1619, Galleria Borghese, Rome

Annexes 4

Extraits des enquêtes en ligne

La réflexion sur l'état du sociétariat dans les coopératives d'entrepreneurs-salariés, dites CAE, et son évolution à venir nous conduit à effectuer une plongée dans l'Histoire de la coopération, dans les fondements du capitalisme. Coopération et capitalisme que nous auscultons du point de vue de l'analyse institutionnelle.

Pour mener à bien ce travail de recherche nous nous sommes appuyé sur une large bibliographie dans le but de rapprocher plusieurs disciplines pour une meilleure compréhension des enjeux de la coopération. Nous avons mené enquêtes et entretiens auprès d'entrepreneurs de CAE, de salariés des équipes d'appui à la création d'activités économiques et des gérants. Ce recueil de données, complémentaire à l'approche théorique, nous a permis de brosser le portrait du rapport qu'entretiennent des institutions particulières aux questions de l'argent, du pouvoir et de la démocratie.

La coopérative d'entrepreneurs pourrait donner sens à un nouvel interagir en entreprise et plus largement en société. Leur capacité à interroger le travail, la subordination, la relation commerciale, peuvent les conduire à impacter durablement l'économie politique par la réintroduction du bien commun dans des entreprises qui n'appartiendraient plus qu'à elles-mêmes.