


L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société



AXE 2 : Différences sectorielles et recompositions territoriales dans l'ESS confrontée aux nouvelles régulations et à l'injonction à innover

Atelier 2.2 Institutions et territoires

► **Titre de la communication :**

Innovations sociales de l'économie sociale et solidaire : quels défis ?
Etat des lieux via le cas de la coopérative d'activités et d'emploi Coopaname.

► **Acronyme :**

[ISCAE]

► **Auteur :**

Mélissa BOUDES
(Chaire Economie Sociale et Solidaire de Reims Management School)

Innovations sociales de l'économie sociale et solidaire : Quels défis ?

État des lieux via le cas de la coopérative d'activités et d'emploi Coopaname.

Mélissa Boudes

Assistante de recherche et d'enseignement
à la Chaire Économie Sociale et Solidaire de Reims Management School

Résumé

Il est reconnu aux organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) un important potentiel d'innovation sociale (Bouchard, 2006). Le cheminement de ces innovations sociales est cependant semé d'embûches : concurrence, réglementations. Pour expliquer leurs évolutions les chercheurs en économie sociale adoptent souvent des approches « adaptatives » : l'environnement fait peser un certain nombre de contraintes sur l'organisation qui y répond en déployant en interne des processus et outils lui permettant de garantir la cohérence entre ses activités économiques et ses principes d'ESS. L'étude d'une innovation sociale récente de l'ESS, les coopératives d'activités et d'emploi (CAE), nous amène à croiser ces grilles de lecture avec les concepts proposés par la théorie de la régulation sociale et la théorie néo-institutionnaliste afin de mieux rendre compte des processus plus « offensifs » en cours au sein des CAE et proposer de futures pistes d'investigation.

Introduction

Avec la signature de la charte de l'économie sociale en 1981, les associations, coopératives et mutuelles affirment qui elles sont : *des regroupements d'hommes et de femmes (sociétaires) égaux et libres* ; leur raison d'être : *le service de l'Homme* ; et leur mode de fonctionnement : *démocratique et émancipateur*.

Peu après cette signature ces dernières obtiennent un interlocuteur étatique unique avec la création de la Délégation Interministérielle à l'Économie Sociale (DIES) placée sous l'autorité du Premier Ministre. Rôle aujourd'hui confié à la Délégation Générale de la Cohésion Sociale qui selon le décret du 25 janvier 2010 « *soutient et promeut le développement de l'économie sociale et solidaire ainsi que les innovations qui y concourent. Elle est chargée d'animer et de coordonner l'action des pouvoirs publics et des ministères concernés en matière de politique d'innovation, d'expérimentation sociale et d'économie sociale et solidaire. Elle conduit la concertation entre les pouvoirs publics et les organismes intervenant dans le domaine de l'économie sociale et solidaire et propose toute mesure concourant au soutien et au développement d'activités d'intérêt général innovantes.* »

Il est ici marquant de constater l'emphase mise par les pouvoirs publics sur l'innovation sociale.

Selon le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire, l'innovation sociale consiste « à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux non ou mal satisfaits dans les conditions actuelles (du marché ou des politiques publiques), en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment les utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou le service, que le mode d'organisation et de redistribution. » (Sibille, 2011).

La capacité de l'ESS à produire de l'innovation sociale a été assez clairement identifiée notamment par Bouchard (2006) : sa faculté à créer des passerelles entre privé et public, entre économique et social, à hybrider des ressources de nature diverses (marchandes : produit de la vente de biens et services, non marchands : dons, non monétaire : bénévolat) en font effectivement un terreau propice au développement d'innovations sociales.

Selon Hugues Sibille (2011) « les innovations sociales passent généralement par un processus en quatre étapes : l'émergence, l'expérimentation, l'appropriation-diffusion, l'évaluation. »

Ce processus est toutefois loin d'être un fleuve tranquille : chemin faisant ces innovations sociales, se trouvent paradoxalement souvent victimes de leur succès. Comme le souligne F. Rousseau (2009), « les ardentes obligations du marché » et les « régulations publiques pas toujours bienveillantes » « tourneboulent le sens du projet initial ». On assiste alors à d'importantes « tendances à l'isomorphisme » (Laville, Chaniel, 2001) c'est-à-dire que les OESS sont de plus en plus tentées d'adopter les mêmes règles de fonctionnement que leurs concurrents au risque de perdre leur identité coopérative, mutualiste ou associative.

Cette approche de type « cycle de vie » est assez ancienne dans la littérature traitant des OESS. Déjà en 1921, Webbs (cité par Batstone, 1983) professait la « dégénération » programmée des coopératives, ce que nous appelons aujourd'hui plus communément la banalisation (adoption par les OESS des mêmes pratiques et outils que les entreprises dites « classiques ») ou l'instrumentalisation (OESS « faux nez » de l'État). Depuis, de nombreuses recherches se sont évertuées à prouver qu'il n'y avait là aucun fatalisme et ont proposé d'autres formules du cycle de vie des OESS avec des chemins menant à la « régénération » (Cornforth, 1995), « l'hybridation » (Malo et Vézina, 2003), la « réinvention » (Rousseau, 2007).

Nous intéressant plus particulièrement aux coopératives d'activités et d'emploi, qui sont comme nous le verrons de véritables innovations sociales, il nous a semblé pertinent de réaliser un état des lieux et de confronter ces grilles théoriques au champ des CAE.

Pour ce faire, nous avons mené une étude « exploratoire hybride » (Charreire, Durieux, 2003) au sein de la CAE francilienne Coopaname. Il s'agissait de procéder à des allers retours successifs entre données théoriques, provenant des chercheurs mais aussi des praticiens, et données empiriques, que nous avons recueillies via des entretiens semi-directifs individuels et collectifs, l'observation d'événements tels que les universités annuelles de la coopérative et de son réseau, les enregistrements audio des formations coopératives dédiés aux membres de la CAE, et enfin les documents disponibles sur la plateforme extranet de cette dernière.

Après une première étape descriptive durant laquelle nous reviendrons en détail sur l'émergence et la diffusion des CAE et plus particulièrement de Coopaname, nous interrogerons les grilles d'interprétation proposées par les chercheurs en économie sociale et constaterons leur utilité mais aussi leur insuffisance à appréhender l'ensemble des mécanismes en cours au sein des CAE.

Celles-ci proposent en effet avant tout une approche adaptative : l'environnement fait peser un certain nombre de contraintes sur l'organisation qui y répond en déployant en interne des

processus et outils lui permettant de garantir la cohérence entre ses activités économiques et ses principes d'ESS. L'étude de Coopaname nous amène à croiser ces grilles de lecture de type cycle de vie avec les concepts proposés par la théorie de la régulation sociale et la théorie néo-institutionnaliste afin de mieux rendre compte des processus au sein des CAE et proposer de nouvelles pistes d'investigation.

I/ Les CAE : une innovation sociale

1/ L'émergence

Depuis la création en 1995 de la première Coopérative d'activités et d'emploi (CAE), le modèle s'est largement diffusé. Il existe aujourd'hui en France environ 80 CAE ; à lui seul le réseau *Coopérer pour Entreprendre* réunit 73 CAE, ce qui représente 4000 entrepreneurs-salariés qui ont réalisé 40 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2008 (Bost, 2011).

Ce nouveau modèle a émergé dans un contexte de forte valorisation de l'entrepreneuriat. En effet, depuis le milieu des années 1970, les pouvoirs publics, face à la progression du chômage, modifient leur politique en faveur de l'emploi et mettent en place une série de dispositifs encourageant la création d'entreprise (incitations financières telle l'Aide aux Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprises (ACCRE), ouverture des boutiques de gestion, formations à la création d'entreprise proposées par l'ANPE, etc.). Les résultats de ces dispositifs semblent cependant mitigés et l'espérance de vie des entreprises reste bien limitée (Cocault, 2010 ; Bost, 2011).

C'est donc en réponse à ce constat de manque d'efficacité, que va voir le jour à Lyon un groupe de réflexion régional animé par la Caisse des dépôts et consignation et réunissant la direction départementale du travail, les organisations d'accompagnement à la création d'entreprise, l'Union régionale des Sociétés coopératives ouvrières de production (URScop) et le président régional des boutiques de gestion. De ce travail de groupe naîtra en 1994 une étude commandée au Cabinet *Argos*, proposant d'expérimenter le concept de couveuse d'activités individuelles, avec pour objectifs :

« -de permettre un passage en douceur vers l'autonomie la plus grande possible du créateur d'activité ;

-d'assurer la passerelle entre des revenus sociaux et des revenus économiques,

-de bonifier les potentialités personnelles et techniques de la personne,

-d'offrir la sécurité sans laquelle toute créativité est inhibée,

-de construire collectivement un projet individuel.

Elle permettra à la personne de déterminer si elle peut « voler de ses propres ailes » en créant et gérant une activité commerciale ou artisanale à caractère individuel, ou si elle souhaite continuer l'exercice de son activité au sein même de la couveuse. » » (extrait du rapport réalisé par Joël Lebosse, Nathalie Highley et Michel Basset) (Bost, 2011)

Cette expérimentation sera d'abord portée par l'association *Créons*, et mise en œuvre par Élisabeth Bost qui a alors déjà une expérience de la création et de l'insertion, à travers son parcours politique et au sein d'associations d'insertion et d'accompagnement à la création.

Vont alors débuter des démarches de négociation avec les diverses parties-prenantes en présence afin de faire valoir le nouveau modèle en construction. Pour que les personnes accompagnées

puissent bénéficier de leur indemnités de chômage, il a fallu mettre en évidence le fait « *qu'intégrer la couveuse pour tester son projet pouvait s'assimiler à de la prospection pour trouver un emploi (que le futur créateur se proposait de créer)* » (Bost, 2011). Face à des partenaires publics soucieux de résultats rapides et mesurables, il a également fallu faire comprendre qu'il n'y a pas une durée type d'accompagnement mais que chaque individu, chaque projet, doit pouvoir bénéficier du temps qui lui est nécessaire. De plus, E. Bost dans sa pratique va s'éloigner des prescriptions du rapport Argos. Ce dernier, envisage la couveuse comme une structure d'insertion, considérant les personnes accompagnées comme des personnes qu'il faut assister sur le plan aussi bien professionnel que social, ce à quoi se refuse E. Bost qui tient à ne prendre en considération « *QUE le projet économique* » de ses « *entreprenants* » (Bost, 2011).

Après quelques mois d'expérimentation, la forme associative ne paraît pas assez adaptée ; en s'inspirant d'expériences telles que la Scop (société coopérative et participative) *Cooptiss* qui propose à des tisserands à domicile un statut de salarié associé, ou la *Société de Manutention de Travaux et de Service* (SMTS), Scop proposant une démarche de formation-insertion aux personnes accompagnées sous un statut de stagiaire, le choix juridique se portera sur la coopérative. *Cap Services*, nom donné à cette première coopérative, qui se veut la « *coopérative des entrepreneurs* », va inventer une nouvelle démarche qui entrera en contradiction avec les approches de certains de ses partenaires, qui proposent par exemple la création de deux structures distinctes : une pour l'accompagnement des projets prometteurs sur le plan financier et une autre pour l'accompagnement des projets moins aboutis, moins prometteurs, ce qui ne correspond absolument pas à la démarche souhaitée par la créatrice qui veut co-construire avec les entrepreneurs un nouveau type d'entreprise (Bost, 2011).

Ainsi, les CAE représentent, selon nous au regard des critères proposés par Chambron, David et Devereux (cité par Cloutier, 2003), une innovation sociale. En effet, en tant que modèle en co-construction, elles associent à leur réalisation des parties-prenantes diverses (critère concernant les acteurs), le modèle alternatif d'entrepreneuriat qu'elles proposent est bien une « *façon de faire différente* » (critère de forme); en ne considérant pas les personnes comme des assistées mais au contraire en leur permettant de prendre part à la construction de l'entreprise collective elles participent à leur « *autonomisation* » (critère de processus); enfin elles représentent un véritable lieu de changement pour ses membres et pour son environnement (critère d'objectifs de changement).

2/ Diffusion et diversité

Autour de cette même innovation sociale, que sont les CAE, gravitent diverses attentes, diverses approches. Assez rapidement après les premières expérimentations et essaimage, une première distinction s'opère entre les couveuses, structures associatives, appuyées par le réseau des boutiques de gestion et les structures coopératives.

Au sein des structures coopératives, deux approches vont également se faire jour :

-Avec d'une part, les coopératives offrant un modèle très ouvert, davantage pensées comme des structures de passage, de test, et qui agissent en partenariat étroit avec les acteurs locaux ;

Ces coopératives dans la continuité de l'expérimentation de Cap Services vont se construire « en dehors des clous », pour reprendre l'expression d'un des co-gérants de Coopaname, et refuser d'adopter le tout nouveau contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE). Créé en 2005, à la demande de certains acteurs du champ, cet outil permet la contractualisation entre un porteur de projet et une société ou une association qui « *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 » (loi de 2003 sur l'initiative économique). Ce contrat propose un cadre assez précis d'accompagnement d'une durée de 12 mois renouvelable deux fois avec pour objectif l'immatriculation au régime des indépendants du porteur de projet, mais représente pour ces premières coopératives un cadre trop restreint, pour une innovation à co-construire.

-D'autre part, se développent des coopératives davantage pensées à partir du modèle « classique » des scop, c'est à dire réunissant prioritairement des associés et vont contrairement à leur « cousines » adopter le CAPE.

La différence d'approche apparaît clairement à la lecture des chartes des deux réseaux : *Coopérer pour entreprendre* (CPE), propriétaire de la marque Coopérative d'activité et d'emploi®, pour les premières, et le réseau *Copéa* qui emploie le terme de coopérative d'emploi et d'activités (CEA), pour les secondes.

D'un côté, la Charte de CPE, s'approche d'un programme politique avec l'emploi de termes tels qu'économie sociale, développement local durable, pédagogie coopérative, valeurs démocratiques, etc. Une charte qui expose donc avant tout une vision, un projet mais sans technicité, il semble, en effet, être laissé une grande marge de manœuvre aux coopératives signataires.

De l'autre, la Charte de Copéa, plus concise et technique, propose un cadre beaucoup plus défini du fonctionnement des CEA avec des rubriques intitulées : l'accueil, la gestion, les contrats de travail, etc. Loin du projet politique, cette charte entend faire comprendre à tout lecteur le fonctionnement des CEA, et les « responsabilités réciproques » de chacun.

3/ La CAE francilienne Coopaname

En 2003, alors que le modèle de CAE commence à essaimer sur le territoire français aucune CAE n'est encore présente à Paris ce qui représente un handicap important dans le dialogue avec les partenaires institutionnels. Coopaname, qui s'appelle alors la CAE de Paris, va donc voir le jour sous l'impulsion du réseau Coopérer pour entreprendre (CPE), créé lui-même quatre ans plus tôt sous l'impulsion de la Confédération générale des Scop.

Alors déléguée générale de CPE, Elisabeth Bost, « chapeaute » la création de cette CAE parisienne, qui se veut la vitrine des CAE (position qui n'est pas sans irriter certaines CAE). Durant sa première année la CAE, alors sous statut de coopérative de loi 1947, peine à démarrer. Le recrutement successif de deux dirigeants est un échec, E. Bost fait alors passer une annonce à l'intérieur du réseau. Suite à quoi, Joseph Sangiorgio, dirigeant de la CAE grenobloise, Vecteur Activités, et Stéphane Veyer, l'un des premiers entrepreneurs salariés, de la CAE parisienne, vont constituer une équipe de direction bicéphale. La CAE connaît une croissance importante et signe, à l'initiative d'E.Bost, une convention cadre avec le Conseil régional d'Île de France pour la création de cinq nouvelles CAE par an. En 2005, la CAE change de statut et devient une société coopérative de production (scop), l'année suivante elle connaît de profonds bouleversements : sa croissance exponentielle nécessite d'importants recrutements pour les fonctions supports et les besoins financiers s'accroissent. L'embauche d'une personne externe pour assister les dirigeants notamment en matière de relations publiques est à nouveau un échec. La CAE connaît à cette période de graves difficultés financières qui vont obliger l'équipe d'appui à ne pas se verser de salaire, mais grâce aux chiffres d'affaires réalisés par les entrepreneurs, les pertes subies sont moins importantes que prévues.

Coopaname va ainsi continuer à croître à grande vitesse : entre 2007 et 2008 elle est passée de 150

à 350 personnes, et a créée 4 établissements dans le cadre de sa convention avec le Conseil régional.

Cette croissance est sous-tendue par un modèle économique reposant sur un principe bien connu en économie sociale, celui d'hybridation des ressources. Coopaname fait en effet appel pour son fonctionnement à des ressources marchandes (chiffres d'affaires réalisés par les entrepreneurs), non marchandes (subventions des collectivités locales et de l'Union européenne), mais aussi, et malgré le fait qu'on ne puisse parler de bénévolat en entreprise, sur des ressources non monétaire (temps offert à la coopérative par ses membres).

Pour pouvoir comprendre le modèle économique de la CAE, il faut revenir à son objet, à ses missions : permettre aux individus d'être accueillis et aider dans leur projet entrepreneurial et offrir la possibilité d'un parcours professionnel au sein d'un cadre souple et sécurisé alliant autonomie et solidarité.

La première partie de son objet, l'accompagnement et l'accueil inconditionnel, relève de l'intérêt général et est donc financé par des fonds publics à hauteur de 500 000 euros (pour l'ensemble des établissements) de la part des collectivités locales et de l'Union européenne.

La seconde partie de son objet, la sécurisation des parcours professionnels, est co-construite par les Coopanamiens, qui versent 10% de leur chiffre d'affaires (environ 5 millions d'euros pour 2011) soit 500 000 euros à un pot commun afin de s'offrir ensemble des services mutualisés (ex. comptabilité) et la constitution de réserves impartageables gage de pérennité.

Ainsi, la coopérative accueille chaque année 150 personnes supplémentaires (sachant que les financements publics sont soumis à l'accueil d'un minimum de personnes dont des personnes bénéficiaires du revenu de solidarité active) mais que seule une personne sur six signe un contrat de travail, les quatre autres auront pu tester sous convention d'accompagnement leur projet et recevoir des conseils.

A noter également qu'un tiers des Coopanamiens sont sous convention d'accompagnement et 20% ne sont salariés que de façon « symbolique » c'est-à-dire à cinq ou dix heures par mois. Ainsi, seule la moitié des Coopanamiens perçoit « réellement » un salaire. Au sein de ces salariés, la règle des 50/10 semble prévaloir : 10% des activités les plus profitables représentent 50% du chiffre d'affaires global alors que 50% des activités les moins profitables représentent 10% du chiffre d'affaires global.

Aujourd'hui, la coopérative compte au total plus de 500 membres dont un peu moins de 400 salariés, 85 associés et 11 administrateurs.

Après ce rapide panorama des CAE, penchons-nous sur les propositions d'interprétations théoriques qui pourraient nous aider à comprendre l'évolution de celles-ci.

II/ Interprétations

1/ La théorisation des acteurs

Coopaname ne se conçoit pas seulement comme une entreprise qui grossit mais comme une entreprise en évolution, en construction ou plutôt en co-construction.

Les Coopanameiens (nom que se donnent les membres de Coopaname) ont ainsi découpé cette évolution en trois étapes ou générations :

La première génération serait celle de la « *coopérative d'activité* » au sein de laquelle il s'agit principalement de sécuriser les parcours entrepreneuriaux ; la deuxième génération est celle de l'« *entreprise partagée* » que les entrepreneurs co-construisent en accédant au sociétariat ; enfin, la troisième génération est celle de la « *mutuelle de travail* » dans laquelle la démarche coopérative est systématique (Devolvé et Veyer, 2011).

Dans le tableau ci-dessous nous récapitulons les différentes phases d'évolution du modèle CAE et de ses objectifs, ainsi que les changements que cela implique aussi bien pour les porteurs de projet que pour les accompagnants et les outils qu'ils emploient.

Génération de CAE	Objectifs poursuivis	Évolution du métier d'accompagnant	Évolution du comportement des porteurs de projet	Instruments
1ère génération: "Coopérative d'activité"	Sécurisation des parcours entrepreneuriaux	Accompagnement en vue de sécuriser la démarche entrepreneuriale	Posture de consommateur des services de la CAE	Accompagnement, salariat
2ème génération: "Entreprise partagée"	Co-construction d'un projet entrepreneurial collectif	+Accompagnement vers la coopération	Participation plus ou moins active au projet collectif	+Sociétariat
3ème génération: "Mutuelle de travail"	Co-construction d'un cadre novateur permettant la sécurisation des parcours professionnels	+Co-construction des projets collectifs et individuels	Co-construction des projets collectifs et individuels	+Coopération

Le passage d'une génération à l'autre n'est pas aisé, comme le souligne J. Sangiorgio et S. Veyer (2009), il s'agit d'« *une véritable révolution culturelle interne, à la fois en termes de définition de soi (vis-à-vis des financeurs publics de la Structure, ou vis-à-vis des entrepreneurs déjà présents), mais aussi de gouvernance (car il faut accepter que la Structure perde le pouvoir au sein du sociétariat)* ». Pour Coopaname, tout l'enjeu actuel est le passage de la deuxième à la troisième génération avec la constitution de la « mutuelle de travail ».

2/ L'interprétation des chercheurs : cycle de vie, tensions et défis

Les chercheurs se penchant sur les OESS privilégient souvent les grilles de lecture de type « cycle de vie » où l'organisation passe par différentes phases. Pour Meister (1961, cité par Batstone, 1995) le cycle de vie des coopératives se décompose en quatre étapes : Au démarrage l'organisation repose sur un fonctionnement démocratique direct mais est encore faible économiquement, son développement économique s'accompagne alors de tensions entre « idéalistes » et « managers », dans une troisième phase, les valeurs du marché sont acceptées et le fossé se creuse entre les managers et les autres membres de la coopérative, ce cycle se terminant par la prise de contrôle totale de la coopérative par les managers.

Cette thèse de la « dégénérescence » des coopératives fait apparaître une tension entre « idéal » (ici les principes coopératifs) et le « management ». Mais alors que Meister ne perçoit qu'une seule issue à cette tension, la domination du management, les chercheurs qui le succéderont, observeront et proposeront d'autres voies.

Ainsi, selon Stryjan (1987, 1994 cité par Cornforth, 1995) la « dégénérescence » ne serait qu'un des chemins possibles et la reproduction d'un sociétariat actif en est un autre.

De même, Batstone (1983) envisage que face à l'inadéquation entre la rhétorique et la réalité s'enclenche une phase de résurgence de la démocratie mais cette fois une démocratie plus indirecte et plus formelle avec le développement d'instances dédiées.

Par quels mécanismes, avec quels outils, les OESS parviendraient à briser le cercle fataliste décrit par Meister (1961 cité par Batstone, 1983) ?

Selon Cornforth (1995) il s'agit d'instaurer un autre cercle, celui de la vigilance, afin d'examiner de façon régulière l'équilibre entre efficacité (performance économique) et respect des principes coopératifs (gouvernance démocratique reposant sur le principe une personne, une voix, libre adhésion, éducation/émancipation des membres, rémunération limitée du capital, etc.) (cf. principes coopératifs de l'Alliance Coopérative Internationale : <http://www.ica.coop/coop/principles.html>).

Malo et Vézina (2003) identifient pour leur part deux stratégies en fonction de la taille de l'organisation. Pour les plus petites, il s'agira de mener une stratégie de « focalisation » sur une niche que les entreprises capitalistes ne pourraient venir concurrencer du fait de la spécificité des besoins. Pour les organisations de taille plus importante, elles préconisent une stratégie d'« hybridation » qui permette de concilier exigence de standardisation et innovation. D'une part, un certain degré de standardisation semble nécessaire afin de garantir la pérennité de l'entreprise mise en concurrence sur le plan des activités et de l'accès aux ressources. D'autre part, l'entreprise doit parvenir à innover dans ses dimensions organisationnelles afin de conserver dans sa croissance ces spécificités d'OESS, notamment sur le plan de la gouvernance démocratique.

Se penchant sur les associations, confrontées au même dilemme, Rousseau (2007) propose une grille de lecture plus « géographique », définissant cinq zones correspondant à différents moments et chemins possibles, avec : une « zone de création » où l'association menée par une équipe de militants ne se soucie pas de gestion, une « zone de dilemme » où apparaissent les pressions à l'isomorphisme, une « zone de précarité », chemin des organisations rejetant totalement les règles de gestion au risque de se marginaliser, une « zone d'alignement » chemin de celles qui intègrent

telles quelles les règles de gestion conçues par l'extérieur au risque de se banaliser, et enfin une « zone de réinvention » pour celles qui feront le choix de questionner les outils de gestion au regard de leur projet et d'inventer une « ingénierie du sens », c'est à dire des outils, des processus qui « mettent en cohérence projet social et organisation de production ».

Citons pour terminer les travaux de Lafleur (2003) qui développe dans sa thèse de doctorat une « *théorie des défis coopératifs* » qui permet de dépasser (ou plutôt de concilier) les modèles vus précédemment. Cette théorie qu'il a construite à partir de l'étude des caisses Desjardins, propose un déploiement stratégique à partir des principes fondateurs de la coopération desquels découlent sept défis coopératifs :

- le défi de la participation (servir et créer la confiance),
- le défi de l'inter-coopération (force du nombre),
- le défi de l'investissement et de la capitalisation (plus-value individuelle et collective, autonomie et dynamique locale),
- le défi de la segmentation (augmentation de la gamme de produits/services),
- le défi de la relation d'usage (production de produits ou services rentables adaptés aux différents besoins),
- le défi du développement local (orientation communauté) et,
- le défi de l'éducation (promotion des différences coopératives).

Confrontons à présent ces grilles de lecture aux données recueillies au sein des CAE.

3/ Qu'observe-t-on à Coopaname ?

Après une phase de création, qui a nécessité, comme nous l'avons vu, un temps de constitution d'équipe dirigeante, la coopérative a très rapidement connu une croissance importante et ceci notamment grâce aux partenariats avec les collectivités territoriales. Cette croissance a nécessité l'embauche d'un nombre important de personnes : accompagnateurs, secrétaires, comptables, etc. Après huit ans d'existence et une croissance exponentielle, Coopaname se trouverait, selon les théories du cycle de vie, actuellement dans une période charnière où naissent les tensions entre d'une côté le « mouvement de pensée » (Draperi, 2007), les « idéalistes » (Meister, 1921), « l'innovation » (Malo et Vézina, 2003) et de l'autre, le « mouvement d'entreprise » (Draperi, 2007), les « managers » (Meister, 1921), la « standardisation » (Malo et Vézina, 2003), .

Coopaname semble en effet devoir faire face à un certain nombre de tensions et de défis sur le plan économique (défi de l'investissement et de la capitalisation (Lafleur, 2003)), de la gouvernance (défi de la participation (Lafleur, 2003)) et sur le plan partenarial (défi de l'inter-coopération (Lafleur, 2003)), que nous allons à présent détailler.

Défi de l'investissement et de la capitalisation

Le triptyque de ressources (marchands : chiffre d'affaires des entrepreneurs, non marchand : subventions et non monétaires : temps bénévole) sur lequel repose la CAE présente une certaine fragilité.

D'une part, les financements publics bien que plutôt stables sont versés avec de long délais ce qui fait subir d'importants trous de trésorerie à la structure. De plus, en période de restriction budgétaire tous azimuts la question de la pérennité de ces financements se pose de façon pressante.

D'autre part, le développement de certaines activités nécessiterait des avances de trésorerie, voire des investissements, que la structure ne peut supporter au-delà d'un certain seuil.

La coopérative a donc besoin d'augmenter ses fonds propres afin d'augmenter sa capacité d'autofinancement, gage de pérennité et de développement. Pour cela, la coopérative explore trois possibilités :

- la constitution d'un fond de garantie, financé par ses partenaires,
- une plus grande mutualisation avec la constitution d'un pot commun plus important dont les fonds sont irrécupérables à la sortie,
- la vente de prestations collectives de conseils à des clients extérieurs.

Ces différentes options soulèvent certaines questions :

En introduisant des financeurs externes via la constitution d'un fond de garantie la coopérative n'introduirait-elle pas là un mécanisme purement capitaliste au sein de sa structure coopérative ?

Investisseurs qu'il faudra un tant soit peu rémunérer, or comme pour la constitution d'un pot commun plus large, via la mutualisation, les Coopanamiens vont-ils être en mesure, étant donné les niveaux de revenus soulignés plus haut, d'apporter une contribution financière plus importante ?

Enfin, concernant la vente de prestations, ce à quoi la coopérative s'est jusqu'alors toujours refusée, nécessite d'identifier clairement quel type de prestation il s'agit d'offrir et le coût que ces nouveaux services pourraient représenter. Faudra-t-il, par exemple, embaucher des accompagnateurs supplémentaires afin d'assurer un service de qualité à la fois pour les Coopanamiens et pour les demandeurs extérieurs ? Choisit-on de faire appel aux compétences présentes parmi les entrepreneurs ? Si tel est le cas la coopérative se positionnera en apporteur d'affaires et la question de la sélection pourrait se poser.

Pour trouver les réponses adéquates à ces défis et tensions Coopaname a mis récemment en place une commission d'associés dédiée au « Modèle économique » comprenant notamment les sous-commissions « outils financiers » et « prestations coopératives ».

Il nous faudrait étudier plus avant cette commission et ses travaux mais nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il s'agit ici de ce que Rousseau (2007) nomme un « outil de gestion du sens » permettant la constitution du « cercle de vigilance » que Cornforth appelait de ses vœux pour assurer l'équilibre entre efficacité et principes coopératifs.

Défi de la participation

La croissance du nombre et la grande diversité des situations personnelles (personnes sous convention d'accompagnement, entrepreneurs-salariés aux activités et niveaux de revenus très disparates, salariés dit « permanents » c'est à dire comptables, secrétaires, accompagnants etc.) peuvent représenter des facteurs ne jouant pas en faveur de la participation des membres à la vie de la coopérative. Cependant, Coopaname qui se veut une organisation démocratique, respecte le principe coopératif « une personne, une voix » pour la prise de décision en conseil d'administration, mais au-delà a su développer tout un arsenal d'outils pour susciter la participation et l'implication de chacun : universités dites « assaisonnées », moments conviviaux de réflexion sur les pratiques de la coopérative, des réunions mensuelles, des formations mais aussi les commissions d'associés thématiques, qui sont au-delà du sociétariat de multiples espaces d'expression démocratique.

Le leitmotiv de la coopérative est que chacun puissent s'impliquer de la façon qu'il souhaite au moment où il le souhaite.

De manière plus formelle, elle a su ajuster ses statuts à son développement. Sa croissance importante l'a, en effet, amenée à changer plusieurs fois de statut juridique. De SARL coopérative de loi 1947, elle adoptera en 2005 le statut de scop SARL de loi 1978, enfin en 2008 elle passera de SARL à SA avec conseil d'administration. Ce nouveau statut lui permettant la déconcentration du pouvoir et facilitant la prise de décision collective (Cocault, 2010).

En 2009, la coopérative a également élu, non sans questionnement, une représentation unique du personnel. Il s'agissait, étant donné le nombre de salariés, de se mettre en conformité avec la loi, mais au-delà, cette IRP représentait un outil de participation supplémentaire, notamment à destination des salariés non associés (Devolvé, Veyer, 2011).

Il s'agissait donc à la fois d'appliquer les règles en vigueur et d'inventer une forme de représentation du personnel propre à la coopérative.

Nous retrouvons bien ici la tension entre application des règles et l'inventivité. D'une part la coopérative se doit d'être en conformité avec la réglementation en vigueur, ce que Reynaud (1989) nomme la « régulation de contrôle », ce qui a donné lieu à la mise en œuvre de divers plans (plan senior, plan handicap, etc.) et le désir, voire la nécessité, d'inventer ses propres règles, sa « régulation autonome » (Reynaud, 1989). En effet, comment, par exemple, respecter la parité, ou les taux de salariés handicapés ou seniors alors que la coopérative ne choisit pas ses entrepreneurs-salariés ?

Autre outil œuvrant en faveur de la participation : la commission d'associés « Vie démocratique ». Cette dernière qui a vu le jour récemment, réuni sept Coopanamien autour de deux enjeux : dynamiser la vie démocratique de la coopérative et améliorer la communication interne. Dans un premier temps, l'accent semble être ici mis sur la clarification du fonctionnement de la coopérative : rôle des différentes instances, processus de prise de décision, etc. Il ne semble, en effet, pas toujours aisé de comprendre, y compris de l'intérieur, qui fait quoi, qui décide de quoi et comment. Malgré la multiplication d'instances formelles, l'informel paraît occuper une place encore très importante au sein de la coopérative. Ainsi se saisir de l'enjeu de transparence pour favoriser la participation, comme le fait cette commission, paraît essentiel.

Pour ces deux organes une même question se pose, celle du positionnement : Quelle place se construire notamment par rapport au conseil d'administration : relation de proposition ? De contre-pouvoir ? De concertation ? Ce positionnement semble encore en cours d'invention.

Le défi de l'inter coopération (entre CAE et avec les parties-prenantes externes)

Parler de la nécessité d'inter-coopération au sujet des coopératives peut paraître tautologique, cependant elle n'est pas chose acquise. Comme nous l'avons vu, la diffusion des CAE a amené le modèle à se diversifier, si bien qu'aujourd'hui il existe deux réseaux pour deux principales approches. Il semblerait toutefois que ces deux réseaux se rapprochent peu à peu. Ainsi, *Les Scop*, réunissant à l'échelle nationale l'ensemble des structures coopératives et participatives, vient de créer un poste de délégué(e) CAE, qui aura pour mission d'« animer l'inter réseaux CAE ».

Il ne faut toutefois pas sous-estimer les différences d'approches qui peuvent exister au sein même des réseaux et les efforts à produire pour mener au consensus.

Les premières universités du réseau CPE organisées en Novembre 2011, représentaient de ce point de vue un moment privilégié d'échange et de co-construction d'une stratégie commune. Il était notamment question de « démarche mutuelle de progrès » qui pourrait s'apparenter à une

démarche de labellisation interne, de convention nationale avec Pôle Emploi, de négociation avec les syndicats, avec les mutuelles d'assurance, ou encore de la place des CAE dans les programmes européens.

III/ Proposition d'interprétation et pistes d'investigation

Ce que nous observons à travers ces universités semble aller au-delà des théorisations proposées précédemment où l'organisation est considérée comme devant s'adapter aux contraintes de son environnement en développant des stratégies, des outils dans une visée plutôt adaptative, réactive voire défensive. Et prioritairement conçus pour apporter des réponses intra-organisationnelles.

Il s'agit nous semble-t-il ici d'actions, de stratégies beaucoup plus proactives, voire « offensives » et dirigées à la fois sur des problématiques intra-organisationnelles et extra-organisationnelles.

En phase d'essaimage et pour permettre leur développement les CAE investissent en effet des terrains parfois peu réceptifs. C'est le cas par exemple de Coopaname qui, s'inscrivant dans la longue tradition de recherche-action via sa « commission Recherche », produit et diffuse des travaux de recherche.

Plus largement l'étude de Coopaname nous a permis d'identifier quatre types de parties-prenantes avec qui la coopération paraît essentielle :

-Les pouvoirs publics, avec en premier lieu les collectivités territoriales qui jouent un rôle primordial dans le financement de la mission d'intérêt général menée par les CAE. Mais plus largement l'État et l'Union Européenne.

-Les réseaux de l'économie sociale et solidaire dans lesquels les CAE s'investissent comme par exemple le Centre des Jeunes, des Dirigeants, des acteurs de l'Économie Sociale (CJDES).

-Les Universités via l'accueil d'étudiants et de chercheurs mais aussi via des partenariats plus étroits comme c'est par exemple le cas entre Coopaname et la Chaire ESS de l'Université de Marne La Vallée.

-Et, les autres institutions publiques et privés concernées par le champ de l'emploi et des conditions de travail, incluant les syndicats, le Pôle Emploi, les mutuelles, etc.

Face à un environnement qui, comme pour toutes OESS, peut paraître menaçant les CAE interagissent et négocient avec une multitude de parties-prenantes afin de se dégager une marge de manœuvre suffisamment vaste pour pouvoir laisser libre court à leur inventivité.

Il nous paraît donc intéressant de croiser les grilles de lecture rencontrées précédemment avec la théorie de la régulation sociale de Reynaud et le concept néo-institutionnaliste d'entrepreneuriat institutionnel afin de mieux rendre compte des processus en cours. Les CAE pourraient ainsi être considérées comme des « entrepreneurs moraux » (Reynaud, 1989, p.228) qui « *essaient de créer ou de transformer les liens et les obligations qui constituent la situation* » ou des entrepreneurs institutionnels qui créent « *des normes techniques et cognitives, des modèles et des prescriptions de comportement cohérents avec leur identité et leurs intérêts, puis les établissent comme des standards légitimes* » (Rival, 2008).

Cette grille théorique a déjà fait l'objet d'applications aux OESS, dans le champ des ONG (Quiennec, 2007) et des associations (Laville, 2009) mais n'a, à notre connaissance, pas encore été appliqué aux CAE. Or, nous retrouvons bien dans ce champ les observations de Laville (2009) auprès des associations de musiques actuelles qui tout comme les CAE « *ne se contentent pas*

d'obéir aux injonctions émanant d'autorités de contrôle, elles ne sont pas non plus le cheval de Troie du désengagement de l'Etat. Elles se situent comme un vecteur d'une action citoyenne qui ambitionne de coconstruire les politiques publiques » pour les premières en matière de culture pour les secondes en matière de travail et d'emploi. Ainsi le multi-partenariat souligné plus haut participe selon nous d'une « régulation conjointe » (Laville, 2009) visant à structurer ce nouveau champ.

Comment se déroule cette « régulation conjointe » ? Avec quels acteurs, quels outils ? Voici les questions qui restent à explorer.

Conclusion

Le travail exploratoire réalisé ici nous a permis de faire un premier état des lieux d'une innovation sociale encore peu étudiée, les coopératives d'activités et d'emploi, et d'étudier plus avant son évolution. Nous avons pu constater la faiblesse des grilles théoriques proposées jusqu'ici pour rendre compte des processus en cours au sein de ce champ en émergence. En effet, alors que ces dernières proposent des approches de type « adaptatives » où l'organisation subit en quelque sorte son environnement, nous proposons un enrichissement de celles-ci par les concepts de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnaliste, afin de mieux comprendre les stratégies développées par les CAE. Une étude plus approfondie des réseaux de CAE accompagnée d'études de cas supplémentaires pourraient nous permettre à l'avenir d'affiner notre grille de lecture et d'enrichir les concepts mobilisés à la lumière des stratégies développées par cette innovation sociale particulière.

BIBLIOGRAPHIE

- Batstone E. [1983] Organization and orientation : a life cycle model of french co-operatives. Economic and industrial democracy, Vol. 4, pp.139-161.
- Bost E. [2011], *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Éditions Repas, Valence.
- Bouchard M.J. [2006] *L'innovation sociale en économie sociale*. Cahier de la chaire de recherche du Canada en économie sociale.
- Charreire S., Durieux F. [2003] Explorer et tester : deux voies pour la recherche in Thiétart R.A. *Méthodes de recherche en management*. 2^{ème} édition. Dunod, Paris.
- Cloutier J. [2003] *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Cahier du CRISES (centre de recherche sur les innovations sociales)
- Cocault G. dir. F. Rousseau [2010] *Coopaname, coopérative d'activités et d'emploi francilienne. Un modèle économique innovant : entreprendre dans un collectif. Quel collectif ?* Mémoire de Master, IAE de Paris.
- Cornforth C. [1995] Patterns of cooperative management : beyond the degeneration thesis. Economic and industrial democracy, Vol. 16, pp.487-523.
- Devolvé N., Veyer S. [2011], *La quête du droit social approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une CAE*. RECMA, n°319.
- Drapéri J.F. [2007], *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. Dunod.
- Lafleur M. dir. P. Prevost [2003] *La formulation de la stratégie chez les coopératives basée sur son identité*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke.
- Laville J.L. [2009] Management et régulation dans les associations. Connexions, Vol. 1, N°91.
- Laville J.L. et Chanial P. [2001] *L'économie sociale et solidaire : le modèle français*, <http://www.unites.uqam.ca/econos/Chercheurs-Laville-Chanial.pdf>, p. 14-15.
- Malo M.C., Vézina [2004] *Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'utilisateurs : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles*. Économie et solidarités, Vol. 35, n°1-2, pp.100-120.
- Quiennec E. [2007] La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution. Revue française de gestion. N°177, pp. 83-94.
- Reynaud J.D. [1989] *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Rival M. [2008] *Associations et entrepreneuriat institutionnel* in Hoarau C., Laville J.L. *La gouvernance des associations*. Économie, sociologie, gestion. Erès
- Rousseau F. [2007] *L'organisation militante*. RECMA, n°303, pp.44-66.

Rousseau F. [2009] *Le management du sociétariat in* Benghozi P.J., Huet J.M. *Le meilleur de la stratégie du management*. Pearson.

Sangiorgio J., Veyer S. [2009] *Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale*. Projectique, n°1, pp. 51-61.

Schechner R. [2002] *Performance studies: an introduction*, Routledge.

Sibille H. [2011] *La voie de l'innovation sociale*. Rue de l'Echéquier.