

Isabelle THEET

CNAM/CESTES- 2013-2014

Diplôme de manager d'organismes à vocation sociale et culturelle

Promotion 22

**La professionnalisation des entrepreneurs-salariés
Dans les Coopératives d'Activités et d'Emplois (CAE).**

Directeur de Mémoire : **Christophe Vandernotte**

Soutenance : juin 2015

J'atteste avoir lu les chartes anti-plagiat communiqués par le Cestes / Cnam et être consciente que le plagiat constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée.

Je soussignée, Isabelle THEET, déclare sur l'honneur être personnellement l'auteure du mémoire intitulé « *Professionnalisation des entrepreneurs salariés dans les coopératives d'activités et d'emploi* », réalisé dans le cadre de la formation de manager d'organismes à vocations sociale et culturelle, et ne pas avoir eu recours au plagiat pour le rédiger.

Fait le :

Isabelle THEET

Remerciements

Une expérience professionnelle au sein de l'Association Vers la Vie et l'Education des Jeunes a attisé ma curiosité et m'a donné l'envie d'en savoir plus sur le champ de l'Economie Sociale et Solidaire. Je tiens à remercier tout particulièrement Madeleine Husson qui m'a guidée vers cette formation.

Je remercie également :

- Muriel Simeon, Hélène Fromont et les membres du réseau REPAIRA¹, Thibaud Cuénoud et Jean-François Draperi, qui m'ont permis d'envisager des axes de travail possibles.

- Olivier Jouan, Régis Faguelin, Emmanuel Doudat et Stéphane Veyer, qui m'ont chaleureusement accueillie dans leur coopérative,

- Vincent, Bruno, Nathalie, Soizic, Pascal, Claire, Jean-Michel, Barthelemy, Nacer, Eric, Pascal C., qui se sont livrés au jeu d'entretiens généreux,

- Pierre, Pierre-Emmanuel, Valérie, Claire, mes pairs de l'atelier-mémoire, pour leurs critiques constructives et toute la promotion 22 pour leurs encouragements,

- Evelyne, Frédérique, Claire, Françoise, Maryse, qui m'ont assistée et encouragée à un moment ou à un autre de mon parcours de recherche,

- Olivia, qui a su m'aider à me dégager de certaines représentations, pour m'ouvrir à des réalités plus justes.

- ainsi que ma famille qui me soutient sans conditions,

Et parce qu'il m'a permis d'atteindre l'autre rive, je remercie Christophe Vandernotte pour son accompagnement stimulant, éclairant et mobilisateur.

¹ Réseau des professionnels de l'accompagnement et de l'intervention par la recherche-action.

Sommaire

Introduction	P. 7
PARTIE I – Construire un projet professionnel porteur de sens.	P. 9
. IA - Objectiver la réalité de mon parcours « social ».	p. 9
. IB - Une expérience charnière : une mission dans le secteur associatif.	p. 11
. IC - De l'Association aux Coopératives d'Activités et d'Emplois.	p. 12
PARTIE II – Les Coopératives d'Activités et d'Emplois dans l'économie sociale.	P. 16
. IIA - Une aspiration entrepreneuriale innovante :	p. 16
II. A1 dans un contexte de recherche d'innovation,	p. 16
II. A2 et d'expérimentation d'une autre façon d'entreprendre.	p. 19
II. A3 Choix d'une forme tournée vers les valeurs coopératives.	P. 20
II. A4 Modalités de fonctionnement des CAE.	P. 22
II. A5 Les CAE, un exemple d'innovation sociale ?	p. 26
. IIB – Les CAE Aujourd'hui.	p. 30
II. B1 L'évolution des CAE, <i>de génération en génération</i>	P. 30
II. B2 Deux réseaux pour les CAE.	P. 31
II. B3 Evolution au regard de la loi sur l'ESS du 31 juillet 2014.	p. 34
II. B4 Quels lendemains pour les CAE ?	p. 36
PARTIE III - La professionnalisation des entrepreneurs-salariés.	P. 37
. III. A – La professionnalisation en question.	P. 39
III. A1 Evolution de la professionnalisation.	p. 39
III. A2 Les mécanismes de la professionnalisation.	p. 40
III. A3 Une définition de la professionnalisation.	p. 41
III. A4 La professionnalisation, un processus.	p. 42
. III. B – Une démarche originale de recherche-action.	p. 44
III. B1 Petit rappel historique de la recherche-action.	p. 44
III. B2 La recherche-action selon l'approche d'Henri Desroche.	p. 45
III. B3 Construction d'une grille d'analyse.	p. 52
. III. C – A la rencontre de CAE en Ile de France.	p. 54
III. C1 Entretiens avec les entrepreneurs-salariés.	p. 54

III. C2 Rencontre avec des directeurs de CAE.	p. 58
III. C3 Démarche d'analyse des entretiens.	p. 59
III. C4 Recul sur ma démarche méthodologique.	p. 60
PARTIE IV- Analyse des entretiens.	P. 61
. IV. A – La professionnalisation des entrepreneurs-salariés.	p. 61
IV. A1 Des parcours singuliers.	p. 61
IV. A2 Des événements déclencheurs.	P. 64
IV. A3 Mise en acte des créativité potentielle.	p. 67
IV. A4 L'entrepreneur-salarié, un acteur devenant auteur d'une recherche ?	p. 85
. IV. B – La professionnalisation des entrepreneurs-salariés vue par les directeurs.	p. 89
PARTIE V – Enjeux de professionnalisation des entrepreneurs-salariés aujourd'hui.	P. 94
Conclusion	P. 98
Bibliographie.	P. 100
Annexes	P. 103
Annexe 1 : rencontre avec un réseau de professionnels de l'accompagnement par la recherche-action	p. 104
Annexe 2 : Enjeux de la professionnalisation dans l'ESS (Thibault Couénoud)	p. 111
Annexe 3 : 7 principes coopératifs.	P. 114
Annexe 4 : quelle différence entre coopérative d'activité et coopérative d'emploi.	p. 115
Annexe 5 : transposition des principes coopératifs aux principes d'une pédagogie coopérative	p. 117
Annexe 6 : entretien avec Vincent.	p. 118
Annexe 7: entretiens avec Pascal C.	p. 126
Annexe 8 : résumé des parcours des entrepreneurs-salariés avant leur arrivée dans la CAE.	p. 134
Annexe 9: tableau d'analyse des entretiens.	p. 140
Annexe 10 : entretien avec un directeur de coopérative.	p. 141

Le miracle de la corde :

Devant une audience qui fait cercle autour de lui, un officiant - fakir, chaman, sorcier...ou jongleur - lance en l'air une corde, tel un lasso. Cette corde s'élève « en l'air », très haut, toujours plus haut. Elle devrait retomber. Mais l'officiant assure qu'elle s'est ancrée mystérieusement quelque part, et, pour preuve, lui-même ou son disciple montent à la corde. La corde ne lâche pas. Elle tient. Et elle soutient les paroles de l'homme en ascension. Henri Desroche.

Introduction

Ce mémoire traite à la fois de la professionnalisation des entrepreneurs-salariés au sein des coopératives d'activités et d'emplois et de la démarche de recherche-action telle que Henri Desroche l'a théorisée. Des notions qui, il y a encore 3 ans, m'étaient totalement inconnues.

Le thème de la professionnalisation, s'est lui dessiné au fil de réflexions tout au long de mon parcours professionnel. A cela s'ajoute un certain nombre d'expériences passées qui parfois m'ont laissé un sentiment d'insuffisance professionnelle, ou de manque de reconnaissance, et d'autres fois un sentiment d'insatisfaction ou de profonde remise en question. Enfin il y a eu la découverte décisive d'un autre champ d'activité, celui du monde associatif... En somme des événements propices à creuser cette question.

Ma dernière expérience en tant que chargée de mission sur des projets formation dans une association de l'éducation spécialisée m'a ouvert à une nouvelle façon de penser le travail et d'appréhender le monde contemporain, en bref de considérer l'être humain. Pour la première fois, j'entends parler d'Education populaire, de réflexion sur les pratiques et surtout de recherche-action.

Mon inscription au CESTES, à l'autobiographie raisonnée puis à la formation de manager d'organismes à vocation sociale et culturelle vont me faire découvrir d'autres pratiques : la démarche de recherche-action telle qu'elle est pratiquée dans l'économie sociale, puisque pour moi, un nouveau projet est à construire. La démarche de l'autobiographie raisonnée me permet de tirer des fils conducteurs dans le champ des ressources humaines, de la formation et de l'accompagnement de projets individuels et collectifs.

Comment les entrepreneurs-salariés, au sein des Coopératives d'Activités et d'Emplois (CAE), se professionnalisent-ils ?

Cette question de départ pourrait laisser penser que mon sujet traite avant tout de la professionnalisation, mais elle traite aussi de personnes qui ont rejoint un environnement coopératif pour développer une activité, qui constitue une forme de travail qu'ils ne trouvent pas ailleurs. En effet, du fait des fusions et des restructurations, des restrictions de moyens, les activités du travail évoluent de plus en plus. L'individu est donc invité à devenir responsable de son employabilité et « doit » s'adapter le mieux possible aux évolutions de monde

contemporain et de l'emploi. Cette injonction a des conséquences sur les dispositifs de formation proposés ainsi que sur ceux qui prônent l'entrepreneuriat individuel.

Je suis donc allée à la rencontre de ces coopératives d'activités et d'emplois situées en Ile de France et à Orléans pour rencontrer et interroger des entrepreneurs-salariés sur la manière dont ils se professionnalisent. J'ai aussi rencontré des directeurs de CAE afin de recueillir leur perception sur la professionnalisation de leurs adhérents.

Par ce travail de recherche, qui s'appuie sur une méthode hypothético déductive, je tenterai de démontrer que les entrepreneurs-salariés se professionnalisent par une démarche de recherche-action dans un collectif de travail coopératif. Une démarche de recherche-action, au sens global du terme, qui articule une action de pensée et une pensée de l'action. En somme, la recherche-action telle que la propose Henri Desroche et celle qu'il a pu mettre en place dans les champs de la formation mais aussi dans le cadre de pratiques coopératives centrées sur le groupe.

La première partie introduit mon parcours issu de l'autobiographie raisonnée ainsi que ce qui m'a conduit à m'intéresser aux coopératives d'activités et d'emplois.

Une seconde partie présente les coopératives d'activités et d'emplois dans leur contexte d'apparition, en tant que vecteur d'innovation sociale ainsi que leurs modes d'évolutions et enfin les questions travaillées en leurs seins.

Une troisième partie définit le cadre de ma recherche : la problématique, la question de départ et l'hypothèse de recherche. Elle présente la démarche de recherche-action, le concept de professionnalisation, l'hypothèse posée et ainsi que ma démarche méthodologique.

Une quatrième partie livre les résultats des données analysées à partir d'entretiens avec des entrepreneurs salariés et des directeurs de coopératives.

Une dernière partie propose de répondre à hypothèse et de présenter les enjeux puis des préconisations que peut représenter la professionnalisation des entrepreneurs-salariés aujourd'hui.

Enfin, une conclusion expose ce que la formation par la recherche-action m'a apporté.

Partie I - Construire un projet professionnel porteur de sens.

IA – Objectiver la réalité de mon parcours « social ».

Chercher à me former, me professionnaliser, je crois que tout au long de mon parcours personnel et professionnel, ces activités ont constitué des étapes caractéristiques et reflété des périodes d'interrogation.

J'ai grandi au sein d'une famille de 6 enfants (je suis la 5^{ème}), dans une cité à Châtenay-Malabry. Ma mère est nourrice puis agent hôtelier et mon père agent d'exploitation à la RATP.

Jusqu'à l'obtention du BEPC en 1979, mes centres d'intérêt sont tournés vers les activités extrascolaires ou familiales, bien plus que l'école où mes résultats, bien qu'ils suscitent des encouragements de la part de mes professeurs, sont plutôt moyens. Au français et aux mathématiques, je leur préfère les activités manuelles, artistiques et sportives.

De l'âge de 7 ans jusqu'à 17 ans, je pars tous les ans en colonie de vacances et dans des camps de la RATP. Moins introvertie qu'à l'école, plus expressive et plus ouverte, je prends des initiatives et je m'exprime davantage en organisant des activités et en participant aux animations.

Au moment de mon orientation en 1979, suite à un entretien avec une conseillère, j'envisage de suivre un BEP sanitaire et social qui correspond davantage à mes motivations.

Finalement, je redouble la 3^{ème} afin de suivre un cursus général (seconde AB) plus valorisant aux yeux de mon entourage proche. Sur les conseils de ma sœur aînée, je décide de poursuivre le collège jusqu'en terminale afin d'apprendre comme elle la comptabilité. En 1984, je deviens la seule bachelière de ma fratrie à la surprise de ma famille. J'ai pourtant le sentiment de choisir cette voie pour obtenir le baccalauréat (bien plus valorisant qu'un BEP), sans trop savoir ce que je souhaite véritablement faire.

En parallèle, dès l'âge de 17 ans, je travaille quelques étés dans un hôpital en tant qu'agent hôtelier. J'apprécie de me sentir utile, et de pouvoir aider et servir des repas aux malades, les divertir, travailler avec des collègues.

Suite logique d'un cursus en comptabilité, je présente un dossier afin de préparer un DUT de gestion qui sera refusé. Dans l'idée de poursuivre des études, je m'inscris alors à la faculté en vue de préparer un Deug « Administration Economique et Social », mais je décide d'arrêter en février 1985 après avoir raté mes partiels à l'oral. En avril, j'envisage de retourner travailler à l'hôpital et peut-être de devenir infirmière, mais le concours d'entrée me semble difficile à préparer seule. Finalement en septembre, j'intègre in extremis (avec l'aide d'un financement à crédit de mes parents), une école privée et j'entre en 1^{ère} année de BTS comptabilité et gestion d'entreprise. J'obtiens le BTS en 1987 et je débute ma première expérience professionnelle au sein d'un cabinet d'expertise comptable. J'apprends à tenir la comptabilité de petits commerces et professions libérales.

Cette formation initiale en comptabilité, départ d'une première période professionnelle que je nomme « d'initiation » m'a amenée à occuper pendant 12 ans, une fonction d'auditrice interne, principalement dans une grande entreprise de traitement des eaux et de l'assainissement. Au sein d'une équipe soutenue par la direction générale, nos missions dans les différents secteurs de la compagnie, ont pu être mal comprises et parfois considérées comme des actions de contrôle ou de « flicage », ce qui me mettait mal à l'aise par rapport à ma fonction. Néanmoins, comme nous avions à assurer le respect des obligations contractuelles face à la réglementation de la législation fiscale, elles avaient fini par être acceptées voire même recommandées parce qu'elles étaient menées dans un esprit constructif afin d'apporter des améliorations à des modes d'organisation ou de gestion complexes. Vers la fin des années 1990, cette entreprise est absorbée par la maison mère et nos modes d'actions n'intéressent plus vraiment la nouvelle direction, à une période où les réorganisations s'intensifient. Le service audit est alors absorbé par le service de contrôle de gestion. Je décide de partir à en décembre 2001 à la suite d'une rupture conventionnelle.

A partir de fin 2003, une deuxième période « d'orientation » s'ouvre alors, à l'issue d'un bilan de compétences, d'un outplacement et d'une formation de « Chargée de mission RH en PME/PMI » financée par le Pôle Emploi, mon objectif à ce moment-là est d'accompagner à titre individuel ou collectif « les ressources humaines ».

Cet intérêt pour les ressources humaines associé alors une démarche de développement personnel, initié en 1994², me permet de commencer à réaliser une première expérience

² Pédagogie DPRH (Développement Personnel et Relationnel Holistique), dont le processus cherche à mettre en lien des dimensions corporelle, relationnelle et la conscience du sujet. A cette période, je lisais aussi des ouvrages qui m'ont ouvert aux champs de sciences humaines, traitant d'astrologie, de psychologie, de développement personnel, de spiritualité (occidentales et orientales).

d'accompagnement de personnes salariées (bilans de compétences) ou en recherche d'emploi, pour la construction de leurs projets professionnels.

Néanmoins, même si d'autres formations m'ont permis d'approfondir des connaissances et d'acquérir des outils pour ce nouveau métier (plusieurs modules en psychologie du travail au CNAM, un diplôme universitaire de coaching de l'université Paris 8, l'acquisition d'outils d'aide à l'accompagnement tel que le MBTI), j'ai un sentiment d'insuffisance professionnelle et je ne trouve pas de satisfaction réelle dans cette nouvelle activité. Dans le cadre des bilans de compétences, même si les publics que j'accompagne semblent trouver des réponses à leurs attentes et questionnements, je n'ai pas l'occasion de partager avec des pairs, d'asseoir une posture d'accompagnante. Je ressens de plus en plus de tensions et de la lassitude du fait de l'accélération du rythme des journées de travail, du nombre de personnes à accompagner dans leur recherche d'emploi. J'accepte les modes organisationnels même si je me sens en désaccord, je m'adapte à des manières de travailler sans vraiment les remettre en cause.

« Technicienne » de formation, j'ai le sentiment de l'être restée en abordant ce nouveau métier.

IB – Une expérience décisive : Une mission dans le secteur associatif.

Courant 2010, une opportunité d'intervenir sur des accompagnements de projets formation va se présenter par le biais d'un ami directeur d'un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale. Cet événement constitue peut-être le départ d'une nouvelle orientation.

En Avril 2011, je postule par son intermédiaire au poste de chargée de mission (contrat d'un an) au sein d'une association œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance. Il s'agit de mener une étude de faisabilité préalable au développement d'« un pôle étude recherche et formation ».

Cela me semble intéressant et je « crois » être légitime et compétente puisque j'ai déjà été amenée à construire des actions de formation dans le cadre d'appels à projets pour l'insertion des jeunes notamment. Très motivée, je pense pouvoir conduire cette mission même si celle-ci demeure floue et demande à être précisée.

Cette expérimentation qui dure presque deux ans ne sera pas retenue mais elle demeure aussi éprouvante qu'enrichissante car elle m'a finalement permis de comprendre les enjeux

auxquels étaient confrontés les professionnels dans leurs métiers et de mieux appréhender les obligations imposées par les politiques publiques en matière de formation ainsi que les points conflictuels qui ont pu rendre difficiles le financement de projets de formations et la coordination des acteurs internes et externes.

J'ai ainsi découvert un secteur que je ne connaissais pas et une culture associative différente du monde de l'entreprise dans lequel j'avais œuvré jusque-là. J'y ai découvert un environnement associatif qui invitait à la réflexion, qui proposait des formations différentes de l'entreprise classique, qui interrogeait les professionnels sur leurs pratiques. Au sein de cette culture associative, la réflexion portait sur l'évolution du monde contemporain, le décryptage des phénomènes sociaux et les valeurs défendues en termes d'éducation et du vivre ensemble. Dans cet environnement, j'ai eu le sentiment de rencontrer une identité forte, construite sur une histoire et soutenue par des valeurs, certes différentes des orientations des politiques publiques.

J'ai également pu observer une manière différente de « travailler » et d'aborder les problèmes ou les projets, un mode de réflexion qui m'a amenée aujourd'hui à reconsidérer fondamentalement la façon dont j'ai pu exercer mes activités professionnelles et la manière de les poursuivre.

IC – De l'Association aux Coopératives d'Activités et d'Emplois (CAE).

Lorsque j'apprends l'existence par l'intermédiaire d'une collègue³ de la formation de manager d'organismes à vocation sociale et culturelle, proposée au CESTES, c'est une aubaine. La méthodologie de construction de projet proposée par la recherche-action répond à mes besoins à la fois personnels et professionnels :

- au niveau professionnel, j'ai l'idée de continuer à travailler dans le « secteur associatif » et je souhaite comprendre les difficultés auxquelles j'ai pu être confrontée, que ce soit sur des aspects liés à la conduite du projet, des ressources humaines, ou du management. Enfin, cette formation me permet d'élargir mes connaissances dans les domaines de l'économie sociale.
- à un niveau plus personnel, je souhaite enrichir ma réflexion par des lectures, par l'échange et l'écrit, aiguïser un regard qui semble me manquer.

³ Au terme de la première partie de ma mission en juin 2012.

Dans le cadre de cette formation, il m'est aussi demandé de travailler sur un projet de recherche-action et de cerner une « problématique sociale » qui m'interpelle, où se confrontent des dimensions individuelles et des enjeux professionnels et/ou institutionnels.

Finalement je mets un peu de temps à trouver mon sujet de recherche car jusqu'au bilan d'étape, mes questions portent sur la formation, la professionnalisation, la recherche-action : En quoi la recherche-action permet-elle à des adultes de se professionnaliser ?

Le bilan d'étape me permet d'apporter des éléments de compréhension mais les retours du jury me font comprendre qu'il faut que je sorte des généralités. Sous quel angle aborder cette question ? Au niveau macro (politiques publiques), au niveau méso (organisation) ou au niveau micro (individu) ? Je me sens un peu perdue.

Deux pistes se dégagent néanmoins : Travailler sur ce qui fait le lien entre VAE⁴, recherche-action et reconnaissance ou réfléchir sur la spécificité de la recherche-action dans le management des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

Trois actions marquantes vont m'aider à avancer :

- la lecture d'un ouvrage de Guy Avanzini sur l'éducation des adultes. Dans son ouvrage, il propose notamment une modélisation des processus de formation et d'éducation⁵ qui va me donner une grille de lecture de ces deux notions. Il présente aussi la pertinence de la notion « d'adultité » en montrant une nouvelle tendance, voulue et désirée par l'individu, qui serait plutôt la recherche d'adaptation à des situations nouvelles, en somme une recherche « d'auto-renouvellement » qui permettrait la maîtrise d'un potentiel mieux découvert et plus investi. Il nomme cette nouvelle dynamique « anthropolescence ». *« L'anthropolescent, ce n'est pas un instable prétentieux, qui se caractériserait par une sorte de papillonnage et que la volonté d'explorer son potentiel mettrait dans l'impossibilité radicale de se stabiliser, de sédimenter ses acquis »*, mais une possibilité de mobilité permanente, toujours jugée par la raison, qui suscite *« une plus grande satisfaction du sujet, une réconciliation de lui avec lui, une*

⁴ Validation des Acquis de l'Expérience.

⁵ Il définit la formation comme *« une activité menée en vue de conférer au sujet une compétence qui est d'une part précise et limitée et d'autre part, prédéterminée, c'est-à-dire que son usage est prévu avant qu'elle commence et c'est même le projet de s'en servir qui amène à la suivre »*. En rapport avec l'éducation, qui est une pratique *« s'exerçant sans objet limitatif en vue d'accroître la polyvalence de la personne, donc d'élargir, en même temps que sa culture, ses possibilités de choix, professionnels ou autres. »*. Par ailleurs, les deux termes formation et éducation sont tantôt dits « des adultes » en vue d'accroître l'avoir, les connaissances professionnelles ou culturelles ou tantôt « permanente », précisant l'idée de favoriser l'évolution de l'être, sa personnalité. Avanzini G. (1996) *L'éducation des adultes* Paris Anthropos. p.9

meilleure mise en adéquation de soi à soi. Elle est nécessairement une anthropologie de l'inachèvement. »⁶.

• j'ai aussi l'occasion de rencontrer un après-midi quelques membres du réseau professionnel de l'accompagnement et de l'intervention par la recherche-action (REPAIRA) auprès desquels je recueille leurs réflexions et leurs représentations (d'une grande richesse), sur la notion de reconnaissance (En annexe 1, quelques extraits).

• enfin, mon devoir sur l'économie sociale me permet de mettre en perspective deux textes parus dans la RECMA⁷, qui m'ont intéressée. Mon exposé réunit deux articles qui abordent, par des méthodes différentes, plusieurs questions communes sur la fonction des entrepreneurs sociaux dans l'ESS à des périodes différentes l'un en 2007, l'autre en 2013, que sont :

- les compétences de la fonction managériale des entreprises de l'économie sociale en proposant un référentiel de compétences des managers de l'ESS.
- l'hypothèse selon laquelle les entreprises de l'économie sociale mobilisent des compétences spécifiques par rapport aux entreprises « classiques ».
- les projets de recherche ou d'étude et leur travail avec différents partenaires européens.
- la formation professionnelle des entrepreneurs sociaux de l'économie sociale en Europe.

Ces deux articles abordent, dans un contexte de recherche d'adaptation, la question des entreprises de l'économie sociale, face à un environnement en évolution : l'un, le plus récent, par la gestion des ressources humaines, les pratiques de management et la notion de compétence. L'autre, par rapport aux principes coopératifs et la notion de pédagogie coopérative, cette dernière jouant un rôle important dans la construction des compétences collectives de l'entrepreneur social.

Mon directeur de mémoire me propose alors de les interroger sur la manière dont ils voient les enjeux de la professionnalisation dans les champs de l'ESS. J'ai donc pu obtenir un entretien avec Thibault Cuénoud (annexe 2, un extrait), puis avec Jean-François Draperi.

⁶ Avanzini G. (1996) *L'éducation des adultes* Paris Anthropos. p.66

⁷ Cuénoud T, Moreau C Mertens S (2013) *Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : Une démarche européenne par la gestion des compétences*. Revue Recma n°329. pp 80-91.

Maurice Parodi (2007) *L'UCE : La pédagogie coopérative en actes* par. Revue Recma n°306 pp 22 - 36.
La RECMA est une revue Internationale sur l'économie sociale.

Je relève⁸ que dans le principe de l'économie sociale, les coopératives, les mutuelles sont des « niches », elles ne font pas face à un marché (du moins celui-ci est restreint, local) et ne sont donc peu en concurrence. La professionnalisation est faible dans la mesure où c'est l'engagement des personnes dans un projet (dont elles partagent solidairement les risques) et l'action économique, qui priment.

Par la suite, l'ouverture au droit à la concurrence, la libération des marchés, la mise en place de normes, de dispositifs de contrôle ont conduit à la professionnalisation. On devient obligé de se professionnaliser et cette professionnalisation heurte les valeurs militantes (l'engagement politique).

L'enjeu ne serait-il pas alors de professionnaliser en harmonie avec les valeurs de l'économie sociale ? Des formes de coopératives ont réussi à se démarquer : Art de Laine, Ambiance Bois, Coopaname.

A ce moment-là j'envisage de porter mes recherches sur la professionnalisation des cadres intermédiaires dans le secteur associatif. En effet, mon expérience de l'associatif m'avait montré l'importance de la formation et les besoins pour les professionnels de travailler ou d'échanger sur leurs pratiques, notamment par la recherche-action.

Mais comme entre temps, ma mission se termine en raison de la décision de l'association de ne pas poursuivre l'expérimentation. Je préfère changer le cadre de ma recherche.

En fin de première année, nous avons eu l'occasion lors d'une étude de cas, d'aller rencontrer *Coopaname*, une Coopérative d'Activité et d'Emploi située à Paris. A la lecture des premiers documents qui nous avaient été transmis pour préparer l'étude de cas, j'ai été surprise d'apprendre qu'il était possible pour une personne qui développe des projets à son compte, de pouvoir devenir entrepreneur-salarié. Je connaissais le portage salarial, les couveuses, l'auto-entrepreneuriat, le statut EURL mais cette démarche était pour moi une nouvelle façon d'entreprendre.

C'est ainsi que j'en suis venue à m'intéresser aux coopératives d'activités et d'emplois et aux entrepreneurs-salariés.

J'ai alors jugé intéressant de transposer la question de la professionnalisation à un public d'entrepreneurs qui créent leur propre emploi en mettant en place leur propre activité au sein d'une entreprise coopérative de mutualisation de compétences et d'expériences.

Il s'agit de savoir si la question de la professionnalisation se pose pour ces personnes et dans ce type de structure.

⁸ Notes prises lors de l'entretien avec Jean-François Draperi le 21 janvier 2014.

Partie II – Les Coopératives d’Activités et d’Emplois dans l’économie sociale.

Si le modèle des coopératives d’activités et d’emplois est issu d’une inspiration entrepreneuriale, son évolution depuis 15 ans n’empêche pas de voir émerger des formes d’activités innovantes.

IIA - Une aspiration entrepreneuriale.

II. A1 Dans un contexte de recherche d’innovation :

Si après la deuxième guerre mondiale la croyance dominante est l’efficience et l’efficacité des entreprises à grande dimension (pour leurs effets d’échelle, la synergie entre activités), ces critères sont devenus par la suite plus discutables (car surdimensionnées par rapport à l’étroitesse des marchés potentiels). L’importance donnée aux petites entreprises notamment pour leur contribution à l’emploi, à l’innovation, à la croissance économique (créer une entreprise, créer une PME, est un remède au chômage), s’est faite rapidement, pour des principes de proximité, de développement de réseaux, de contact plus direct avec la clientèle. Aux Etats-Unis, la culture entrepreneuriale affirme le principe de la libre concurrence et de la libre entreprise⁹.

En France, dans le milieu des années 70, à la suite du premier choc pétrolier, face à la montée du nombre de chômeurs¹⁰, la voie de l’entrepreneuriat individuel apparaît comme une alternative à l’emploi salarié. Raymond Barre, alors premier ministre s’adresse aux chômeurs en disant « *si vous ne trouvez pas d’emploi, créez-le* ».

La création d’entreprise, reconnue utile et nécessaire pour la croissance économique de la nation, a fait naturellement naître des avancées. C’est ainsi que va être mis en place un système d’appui et d’accompagnement à la création d’entreprise. En 1979, est créée l’ANCE, l’Agence Nationale pour la Création d’Entreprise (qui deviendra l’APCE) qui lance le concept des boutiques de gestion. Des dispositifs d’ordre financier sont adoptés (L’ACRE, Aide aux

⁹ Verstraete T. et Saporta B. (janvier 2006), *Création d’entreprise et entrepreneuriat*, Editions de l’ADRE. pp 22-38

¹⁰ le nombre de chômeurs est de 1 million en 1977 et deux millions en 1982 et continue de s’accroître, traduisant un déséquilibre accentué sur le marché du travail. Aujourd’hui, il touche près de 3.5 millions de personnes.

Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprises, avec la possibilité de percevoir la totalité d'indemnités liées au chômage). La loi du 1^{er} juillet 1985 instaure le statut juridique de l'EURL. Des pépinières d'entreprises sont créées, permettant pour une durée limitée, de mettre à disposition à moindre coût des locaux, du matériel commun et un accompagnement afin d'acquérir des compétences de gestion favorables au développement de l'entreprise.

La loi du 12 juillet 1999 « sur l'innovation » a pour objectif de faire bénéficier d'un traitement fiscal favorable les entreprises innovantes et d'inciter les chercheurs publics à créer leur entreprise. La loi pour « l'initiative entreprise » du 1^{er} août 2003 apportera des mesures afin de simplifier les démarches du candidat à la création d'entreprise (Récépissé de Création d'Entreprise) et de lui accorder une protection supplémentaire, surtout quand il s'agit de porteurs de projets modestes (Contrat d'appui au projet d'entreprise). En 2008 la création du statut « d'auto-entrepreneur », dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie, découle aussi d'une telle démarche.

Néanmoins, créer son entreprise ne s'improvise pas et pour ceux qui s'y sont risqués, les conséquences ont eu parfois un effet contraire à l'ambition politique initiale : la création d'entreprise n'est pas systématiquement créatrice de richesse. Souvent parce qu'ils ont peu d'expérience dans la gestion et dans la direction d'entreprise : certains sont réticents à l'idée d'être accompagnés, se concentrent sur une gestion à court terme et se retrouvent souvent seuls. De plus, cela demande de prendre un risque financier personnel (un prêt bancaire), sans même savoir concrètement si l'activité sera viable. Une immatriculation au registre du commerce impose une obligation de résultat qui peut s'avérer beaucoup plus faible que celui prévu dans le business-plan.

Conséquences auxquelles s'ajoute une fragilité constatée il y a deux ans encore, face aux dispositifs de l'aide à la création d'entreprises. Ces conséquences apparaissent dans la durée. Elles sont relatées notamment dans un rapport présenté à l'assemblée nationale par le comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques¹¹.

- 1 entreprise sur 3 disparaît avant ses 3 ans.
- 1 entreprise sur 2 avant ses 5 ans.
- À peine 4 % des entreprises pérennes à 5 ans créent des emplois.

¹¹ Taugourdeau J.C. et Verdier F, (juin 2013). *Évaluation des dispositifs publics d'aide à la création d'entreprises*. Assemblée Nationale. Comité d'évaluation des politiques publiques.

- Au cœur des 3 politiques publiques (politique de l'emploi, politique du développement économique, politique de l'innovation), la répartition des aides à la création d'entreprises montre aujourd'hui une concentration sur le public des demandeurs d'emplois.
- Une offre abondante, dont le coût est difficilement mesurable, d'aides directes (exonérations, subventions, prêts, garanties, participation au capital) ou indirectes (Pôle entrepreneuriat étudiant, financement de réseaux d'accompagnement, modes d'hébergement sous la forme de couveuses ou de pépinières, réduction d'impôts sur le revenu).
- Un « maquis » (Etat, partenaires sociaux, banques, entreprises, ...) d'intervenants et de financeurs peu lisible.
- De multiples interlocuteurs pour le créateur (Pôle emploi local, la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, les chambres consulaires (Artisanat, Agriculture, Commerce et Industrie), la Caisse des Dépôts et consignation, les réseaux d'aide...).

Les causes, elles sont dues selon les rapporteurs à des capitaux initiaux faibles, et des créateurs insuffisamment formés ou trop peu accompagnés. Seuls 28 % des porteurs de projets bénéficient aujourd'hui de l'appui d'une structure de conseil.

Une autre raison plus globale pourrait provenir du fait que finalement, la recherche de richesse et de profit, n'engendre pas les résultats voulus de relever les défis sociétaux (lutte contre le chômage, l'exclusion, les inégalités).

II. A2 et d'expérimentation d'une autre façon d'entreprendre :

Au début des années 1990, dans la région Rhône-Alpes, la Direction Départementale du Travail fait le constat que la création d'entreprises individuelles par les demandeurs d'emplois n'est pas source de création d'emploi. Dans ce contexte, un groupe de réflexion¹² est initié afin de rechercher des nouvelles démarches d'accompagnement à la création d'entreprise qui soient mieux adaptés aux profils de nouveaux créateurs. Une étude réalisée montre que les projets de création d'entreprise n'aboutissent pas en raison de la difficulté pour un individu, qui n'a pas une « culture entrepreneuriale », de passer d'un statut de salarié ou de demandeur d'emploi à un statut d'entrepreneur. Le fait de créer son entreprise fait appel à des références et des concepts (rentabilité, marché, fiscalité) qui ne correspondent pas aux besoins de la personne qui veut créer son entreprise, soit parce qu'elle a besoin de revenus pour vivre, soit parce qu'elle cherche à valoriser ses potentialités non reconnues sur le marché du travail, soit parce qu'elle veut se réaliser au travers une activité qui représente une valeur personnelle.

Elisabeth Bost, qui à l'époque se charge d'accompagner des dossiers relatifs à la reprise d'entreprise par des salariés, participe à ce projet. Dans ce cadre, elle conduit la création de la première couveuse. Cependant, elle comprend que dans le cadre de l'étude, les entrepreneurs ne souhaitent pas forcément « se développer » et devenir chef d'entreprise. Par ailleurs, le montage de la couveuse se concrétise par la création de deux structures, une pour les projets vulnérables et une pour les projets plus rentables, ce qui remet en cause son idée de l'accompagnement.

Ainsi, en 1995 elle crée Cap Services, la première Coopérative d'Activité¹³ en s'inspirant d'expériences de coopératives d'artisans et d'entreprises d'insertion et en se référant aux valeurs coopératives qui fondent le modèle économique de l'économie sociale. La finalité est de mettre les porteurs de projets au centre du projet d'entreprise, et non pas le profit du capital comme c'est le cas dans une entreprise classique.

Pour Elisabeth Bost, il ne s'agit pas uniquement de répondre à une problématique d'insertion ou de réinsertion, d'évaluer un business plan, de créer une petite entreprise « individuelle », mais d'accompagner la motivation et la détermination de porteurs de projets à créer une activité basée sur des talents et à pouvoir en vivre, ceci dans un cadre sécurisé.

¹² Ce groupe de travail rassemble aussi la caisse des Dépôts et consignation, des organismes d'accompagnement à la création d'entreprise (Association *Créons* à Lyon, SMTS à Grenoble), l'URScop (Union régionale des SCOP), le président régional des boutiques de gestion)

¹³ Bost E (2011) *les entrepreneurs associés*. Valence. Les éditions REPAS. P.4

L'objectif des coopératives d'activités et d'emploi (CAE) est donc de créer un cadre juridique et de faire bénéficier collectivement de cet espace. La CAE doit servir de tremplin aux créateurs, en leur permettant de conserver leurs avantages sociaux et leur éviter les risques inhérents à la création d'entreprise, avec l'ambition de « *remettre du collectif là où il y a maintenant plus que des individus* ».

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

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

Une nouvelle forme d'accompagnement parce qu'elle vise moins la création d'entreprise que la création de son activité par le porteur de projet. Une nouvelle forme d'entrepreneuriat collectif où chacun développe pourtant son activité individuelle. Se donner ensemble le moyen de faire avancer chacun. Une nouvelle forme d'entreprise enfin car elle se veut multi-activité et celle de tous ses entrepreneurs » E. Bost, page 94

Une nouvelle forme d'entreprendre s'affirme, une entreprise qui se veut multi-activité et qui appartient à tous les entrepreneurs.

II. A3 Choix d'une forme tournée vers les valeurs coopératives.

Les valeurs coopératives fondent le modèle économique de l'économie sociale.

C'est l'histoire de personnes qui, à un moment donné, se sont réunies dans l'objectif de remplir un besoin non satisfait ou mal satisfait. L'économie sociale s'est développée avec l'idée d'un changement social, un changement de société, une alternative au capitalisme qui s'est développé depuis le 19^{ème} siècle.

L'économie sociale est un courant de pensée qui ne date donc pas d'aujourd'hui. Dès le 13^{ème} siècle, des communautés des confréries, des corporations et des compagnonnages poursuivent des objectifs de promotion humaine, d'instruction professionnelle, d'entraide et de solidarité. Des organisations se sont créées pour trouver des réponses collectives et solidaires aux

besoins de leurs membres : protection des personnes et des biens, approvisionnement, financement, insertion sociale, lutttes contre les inégalités.

Au 19^{ème} siècle, le passage d'une société agricole à une société de production de biens industriels, développe un mouvement d'idées sociales en France et en Europe se nourrissant d'influences religieuses, laïques ou politiques. En réponse au capitalisme industriel qui provoque des conditions d'existence et de travail d'une extrême pénibilité (chômage, migrations vers les villes, insuffisance des salaires), des thèses considérées comme utopistes sont développées par des penseurs politiques, économistes ou philosophes qui critiquent le capitalisme naissant.

Leurs théories sont basées sur la coopération communautaire (R. Owen), la socialisation des citoyens (Claude Henri de Saint-Simon), l'auto-organisation pour l'épanouissement de l'humain (Charles Fourier), la défense d'une république coopérative (Charles Gide), et vont constituer la base d'un cadre normatif et idéologique qui servira de supports aux bâtisseurs de l'économie sociale.

Vont apparaitre alors en parallèle, les premières réalisations à l'échelle locale, ayant toutes en commun de replacer la dignité humaine au cœur du système de production et de distribution : les coopératives de consommation (les Equitables Pionniers de Rochdale), les coopératives de productions (le phalanstère de Charles Fourier, le Familistère fondé par Jean Baptiste Godin, L'école de Nîmes), les coopératives de Crédit en Allemagne et en Italie...

Ainsi, déjà, ces premières structures de l'économie sociale *« sont nées de cette volonté, commune à l'ensemble des penseurs et bâtisseurs, d'apporter des réponses nouvelles en expérimentant sur le terrain de nouveaux modes d'organisation de l'activité humaine, démontrant par là même la possibilité « d'entreprendre autrement » »*.¹⁴

L'Alliance Coopérative Internationale ¹⁵définit aujourd'hui la coopérative comme *« une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et dont le pouvoir est exercé démocratiquement »*.

¹⁴ Jeantet. T (2009) *L'économie sociale* . Paris. La Documentation Française. Collection études. p 27

¹⁵ Fondée lors d'un congrès en 1895, l'Alliance Coopératives Internationale est l'organisation centrale des coopératives à travers le monde.

Leurs modes de fonctionnement reposent sur des lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique (Annexe 3).

Ils s'appliquent essentiellement par :

- *une adhésion libre*, volontaire et ouverte de personnes qui ont alors une double qualité d'associés de la coopérative et de bénéficiaires de ses services dans la mesure où ils souscrivent un engagement d'activité.

- *la souscription du capital d'une coopérative* est destinée à permettre l'accès aux services. Une partie destinée aux réserves impartageables et le solde est reparti entre les membres au prorata de leurs activités. Le fait qu'une coopérative ait pu se constituer par l'épargne volontaire de personnes associées permet de penser une appropriation collective des moyens de production en dehors d'un cadre étatique. La coopérative réalise ainsi une économie de travail et non une économie de capital.

- *une gestion démocratique* par l'application de la règle, un homme = une voix, et ce, quel que soit l'apport au capital.

II. A4 Modalités de fonctionnement des CAE.

Dans sa conception, la CAE rassemble donc, dans un même cadre juridique, différentes activités entrepreneuriales portées par une ou plusieurs personnes. Son activité principale en tant que structure, est d'exercer le métier d'accompagnement à la création d'activités économiques (financés par des fonds publics). Les autres activités sont de natures marchandes et exercées par des porteurs de projets, qui sont accompagnés par la structure. Il leur est proposé de créer autour de leur savoir-faire, un emploi salarié au sein d'une entreprise qu'ils partagent.

La Coopérative d'Activité et d'Emploi est responsable des engagements pris vis-à-vis des tiers dans le cadre de l'activité économique développée par l'entrepreneur-salarié. Néanmoins, l'entrepreneur « signe » un contrat moral avec la structure et s'engage de manière solidaire pour la réussite de l'entreprise.

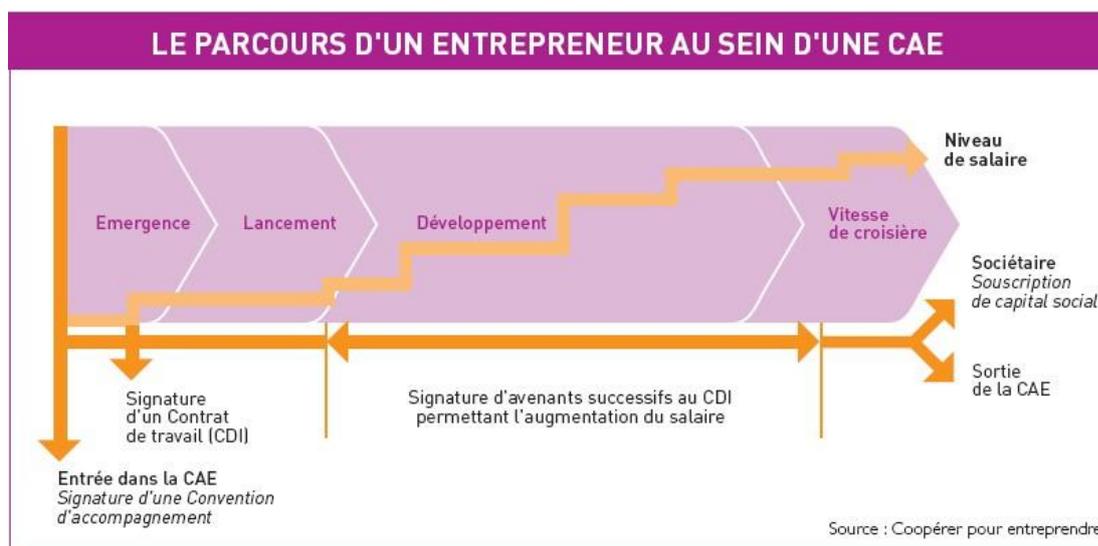
- **Les différentes étapes du parcours de l'entrepreneur-salarié.**

Les porteurs de projets sont accueillis collectivement et assistent à une réunion de présentation. Un entretien individuel leur est ensuite proposé à l'issue duquel une convention d'accompagnement pourra être signée si le projet rentre dans les critères de la CAE.

Pendant une durée non définie, le porteur de projet teste son produit ou son service en conservant son statut initial.

Lorsque l'activité se développe et qu'elle génère un montant de chiffre d'affaires suffisant, il sera proposé au porteur de projet de signer un contrat de travail en CDI avec la CAE. Il devient alors "entrepreneur-salarié". Le temps de travail ainsi que la rémunération sont établis en fonction de son chiffre d'affaires prévisionnel.

Le contrat de travail est modifié en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires. Des avenants précisent la durée du travail ainsi que la nouvelle rémunération.



(16)

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire précise le cadre général de fonctionnement d'une CAE.

L'entrepreneur-salarié conclut avec la coopérative un contrat, établi par écrit, comportant:

- les objectifs à atteindre et les obligations d'activité minimale de l'entrepreneur-salarié,
- les moyens mis en œuvre par la coopérative pour soutenir et contrôler son activité économique,

¹⁶ Document transmis par courriel par la fédération Coopérer pour Entreprendre.

- les modalités de calcul de la contribution de l'entrepreneur-salarié au financement des services mutualisés mis en œuvre par la coopérative, dans les conditions prévues par les statuts de celle-ci,
- le montant de la part fixe et les modalités de calcul de la part variable de la rémunération de l'entrepreneur-salarié,
- la mention des statuts en vigueur de la coopérative,
- les conditions dans lesquelles sont garantis à l'entrepreneur-salarié ses droits sur la clientèle qu'il a apportée, créée et développée, ainsi que ses droits de propriété intellectuelle.

Dans un délai maximal de trois ans à compter de la conclusion du contrat, l'entrepreneur-salarié devient associé de la CAE. A défaut, le contrat prend fin.

- ***Le statut d'entrepreneur-salarié.***

Le statut social de l'entrepreneur-salarié puis salarié associé, est légalement assimilé à celui des salariés. Vis-à-vis de ses clients, il est considéré comme un entrepreneur. C'est lui qui propose ses prestations et qui mène une véritable démarche de prospection commerciale. Vis-à-vis de la CAE, il est un salarié classique (contrat de travail en CDI). Il bénéficie des mêmes droits qu'un salarié (droits aux congés payés, protection accident du travail et maladies professionnelles) et d'une indemnisation en cas de chômage. Il reçoit une rémunération composée d'une part fixe et d'une part variable calculée en fonction du chiffre d'affaires de son activité, après déduction des charges directement et exclusivement liées à son activité et de sa contribution relative aux services mutualisés proposés par la CAE.

- ***Des services mutualisés avec un accompagnement individuel et collectif.***

Les entrepreneurs-salariés sont déchargés des tâches administratives comptables, fiscales, sociales, tâches qui sont mutualisées et gérées par le personnel encadrant de la coopérative. Néanmoins, si la plupart des porteurs de projets possèdent un savoir-faire, il leur manque parfois des compétences pour analyser et suivre leur activité prendre des décisions et prévoir son développement. La coopérative leur permet d'acquérir progressivement ces compétences en proposant un accompagnement aussi bien individuel, permettant de formuler le projet, l'initier l'analyser et le développer, que dans le cadre d'ateliers collectifs qui s'organisent à partir des activités réelles des entrepreneurs (gestion de projet, comptabilité, communication, gestion des stocks). Par ailleurs, des compétences techniques spécifiques peuvent être apportées en interne par les entrepreneurs eux-mêmes.

- ***Une forme d'entreprise engageante.***

En France, la plupart des CAE prennent la forme de SCOP SARL (Société Coopérative Ouvrière de Production, Société A Responsabilité Limitée). « *Les SCOP sont formées par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire d'administrateurs ou de gérants associés ou désignés par eux* »¹⁷.

Dans une CAE, chaque entrepreneur peut donc, au terme de 3 années, devenir entrepreneur-associé¹⁸. Ainsi, « *le statut proposé aux entrepreneurs ne se limite pas à une démarche individuelle ; il marque son appartenance à une entreprise qui est commune à l'ensemble des entrepreneurs. Le développement de l'activité de ceux-ci, s'il a pour vocation première de leur assurer un salaire, participe également au développement de la richesse collective* »¹⁹.

L'entrepreneur-salarié bénéficie du principe de la « double qualité » qui fait que le bénéficiaire (l'entrepreneur-salarié) et le sociétaire sont une seule et même personne, qui bénéficie à la fois d'un outil économique et qui donne son avis en ce qui concerne la gouvernance de la structure.

La logique du sociétariat est une logique d'engagement dans un projet partagé et non de pouvoir. Le choix du statut de SCOP n'est donc pas anodin et s'est donc imposé, pour cette forme d'entreprise « partagée », en plaçant la personne au cœur de son fonctionnement et de ses objectifs : mettre en place un outil de production avec l'objectif d'assurer sa pérennité. L'entreprise appartient à ses salariés et n'est pas la propriété d'actionnaires.

A la différence des sociétés de portage salarial, des couveuses ou des pépinières, les CAE sont des structures nouvelles, que ce soit par la forme, le fonctionnement et la philosophie.

Nées dans les années 1980, les sociétés de portage salarial sont des sociétés commerciales qui appartiennent à des apporteurs de capitaux dont l'objet principal est d'offrir à des cadres souvent licenciés d'entreprises, un service administratif et comptable, moyennant une rémunération. Devenus salariés, ils ne participent cependant pas à la gouvernance comme c'est le cas dans la CAE.

¹⁷ Draperi J.F. (Edition 2014). Support de cours « Les entreprises coopératives », dans le cadre de la semaine de la coopération. p.16

¹⁸ Depuis le 31 juillet 2014, tout entrepreneur-salarié devient systématiquement entrepreneur associé.

¹⁹ Bost E (2011) *Les entrepreneurs associés*. Valence. Les éditions REPAS. p.45

Les couveuses sont nées dans les années 1990 sous la forme d'associations, elles proposent une démarche identique au départ que celles des coopératives d'activités dans le sens où leur objet est d'accompagner des entrepreneurs et de leur permettre de tester la faisabilité de créer une entreprise individuelle. Les futurs entrepreneurs n'ont pas de statut, en général des demandeurs d'emplois, et leurs projets sont sélectionnés à l'entrée. La période de test est un tremplin pour une durée limitée, souvent inférieure à un an. Néanmoins, il ne s'agit pas d'un projet d'entreprise collective.

Les pépinières, créées aussi sous forme d'associations, s'adressent à des entrepreneurs déjà immatriculés au registre du commerce (il ne s'agit pas d'un projet d'entreprise collective), dont l'objet est de permettre la mutualisation de moyens, locaux et matériels pour une durée limitée.

II. A5 Les CAE, un exemple d'innovation sociale ?

La Commission Européenne définit l'innovation sociale comme la mise en œuvre de réponses créatives à des besoins sociaux tels que le vieillissement, les exclusions, les discriminations, la santé...

En fait, comme le souligne Nadine Richez-Battesti, chercheur au CNRS²⁰, l'innovation sociale recouvre des définitions et des réalités diverses (comme outil de modernisation des politiques publiques et de remise en question de l'intervention de l'Etat, vecteur d'une transformation sociale centrée sur la participation de parties prenantes et sur la démocratie des territoires, vecteur d'une démarche entrepreneuriale) qui mettent l'accent sur des initiatives nouvelles et créatives afin de résoudre des problèmes sociaux ou sociétaux.

Dans son article, elle interroge principalement 3 aspects : la nature de l'innovation et son processus d'émergence, le périmètre de la dimension « sociale » de l'innovation et enfin les caractéristiques de l'organisation « innovante ».

La nature de l'innovation, comme processus de changement et de résultat n'opère pas forcément un changement radical ou une rupture (comme cela peut être le cas de l'innovation technologique), mais peut se limiter à un réajustement de pratiques anciennes mises à mal par la modernité. Le rapport du bureau des conseillers des politiques Européennes (BEPA) considère que l'innovation sociale peut être « *un produit, un processus de production, une*

²⁰ Richez-Battesti N. (2012) *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?* Innovations N°38 pp 15-36

technologie mais elle peut aussi être un principe, une idée, une loi, un mouvement social une intervention ou une combinaison d'entre eux». ²¹

Comme le cite la Commission Européenne, la dimension « sociale » peut permettre de répondre à des demandes sociales, à ceux qui n'ont pas accès à certains biens et services (que *le social business* nomme les pauvres) mais elle renvoie aussi à des besoins environnementaux, donc à une dimension plus sociétale.

Quant aux caractéristiques organisationnelles innovantes, plus que de mettre en avant les caractéristiques de l'entrepreneur social, la diffusion et la pérennisation de l'innovation sociale (comme c'est le cas aux Etats-Unis), elles ont en Europe une dimension plus participative (appropriation par les acteurs d'un « faire ensemble »), pour un usage collectif dont les effets dépassent la seule consommation individuelle.

Le Réseau Québécois pour l'Innovation Sociale (RQIS)²² définit l'innovation sociale comme « *toute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème, répond à un besoin ou à une aspiration* ». Au-delà de son caractère novateur (initiative nouvelle, révolutionnaire, adaptée, renouvelée), elle se définit par son processus qui comprend 4 phases :

- *l'émergence* : identification d'un problème, besoin ou aspiration dans la société, en attente d'une réponse ou d'une solution ; formulation et investigation de cette problématique, élaboration d'une stratégie.
- *l'expérimentation*, à la fois informelle (test, observation, ajustement en fonction des premiers résultats) et formelle. L'expérimentation informelle consiste à tester une stratégie, à en observer les effets, à l'ajuster en fonction des premiers résultats. L'expérimentation formelle repose sur une procédure de test plus systématique, accompagnée d'une procédure d'évaluation, puis sur une certaine codification, qui devra faciliter son appropriation par d'autres.
- *l'appropriation*, d'abord de proximité à l'échelle locale ou régionale, au sein d'une organisation ou d'une entreprise puis par une institutionnalisation de l'innovation.

²¹ Ibid p 27

²² Valenduc G. et Vendramin P. (2013), *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Note d'éducation permanente de l'ASBL Fondation Travail-Université (FTU) N° 2013-10,

- *la phase finale d'alliance*, qui permet des coalitions d'acteurs et la création de rapports de forces favorables à la diffusion de l'innovation.

En ce sens, les CAE représentent une innovation sociale dans la mesure où l'émergence de la première CAE est passée par ces 4 étapes. Par ailleurs, leurs modes de fonctionnement reposent sur un ensemble de principes qui les différencient de toute autre forme d'entreprise.

- Ce sont des entreprises de l'économie sociale, qui par ses principes défend une économie au service des personnes et non pas l'inverse. (En revanche, les entreprises prônant l'innovation sociale ne s'organisent pas toutes à partir des valeurs de l'économie sociale : des questions de démocratie, de gouvernance partenariale, de double qualité, d'affectation du résultat, restent des enjeux posés pour l'innovation sociale).

- Ce sont des entreprises sociales et en tant que telles, les CAE ne font pas de sélection des porteurs de projets selon des critères de rentabilité. Le projet présenté par les CAE est offert à toute personne qui ne trouve plus sa place dans le cadre d'une entreprise classique²³.

- Le projet s'intègre dans celui du développement local : il favorise la création d'activités de proximité et des collaborations s'opèrent entre les acteurs locaux (administrations des collectivités locales et territoriales). Dynamique d'ancrage territorial, la CAE favorise donc les initiatives économiques. Les euros investis par les collectivités dans les CAE amènent un retour sur investissement très favorable en termes de valeur ajoutée, de TVA collectée, de charges sociales acquittées. Selon la tête de réseau, *Coopérer pour Entreprendre*, 1 euro investi génère des produits en retour 6 à 8 fois supérieurs²⁴.

Comme le souligne Jean-François Draperi²⁵ l'innovation la plus importante, en termes de rapports sociaux, est sans doute la définition du statut d'entrepreneur-salarié car « *il est rare, depuis l'histoire de la coopération française moderne, que des usagers soient salariés et, a fortiori, qu'ils le soient dans un autre but que celui de servir le projet des seuls sociétaires* ».

Cap services, au départ est une coopérative d'activité et ne devient coopérative d'activité et d'emploi du fil des années qui ont suivies sa création.

Les CAE qui ont pris forme ensuite, sont toutes différentes dans leur origine et leur histoire, cela montre que la configuration de la forme reste inachevée. Il existe aussi des coopératives

²³ La réglementation pose toutefois des conditions : les CAE ne peuvent pas accueillir certaines professions réglementées, des activités requérant une embauche immédiate de salariés, des activités nécessitant des investissements importants ou imposant la conclusion d'un bail commercial.

²⁴ Bost E. (2011) *Les entrepreneurs associés*. Valence. Les éditions REPAS. p.133

²⁵ Draperi J.F. (2014). *L'économie sociale fondements et enjeux*. Paris. Dunod. pp 217-220

d'emplois qui associent des entrepreneurs-salariés sans se fixer pour mission première d'associer des nouveaux membres. Par ailleurs, elles développent des activités qui ne s'organisent pas forcément autour d'un corps de métier et ne sont pas forcément tournées vers des tiers.

Nous allons voir comment elles continuent d'évoluer.

IIB – Les CAE, Aujourd’hui.

II. B1 L'évolution des CAE : *de génération en génération.*

L'évolution des CAE peut être illustrée par une lecture historique des différentes générations de CAE, et rend compte du processus continu d'innovation sociale²⁶. Il s'agit d'un exemple tiré de l'expérience de *Coopaname*, CAE située à Paris et qui s'est développée rapidement après sa création en 2004.

- *Première génération* : sécuriser dans un cadre entrepreneurial.

Il s'agit du projet des couveuses permettant à des porteurs de projets de créer leur entreprise individuelle et où l'accompagnement trouve sa nécessité : réduction de la prise de risque initiale afin d'ouvrir la possibilité de tester son projet en se libérant de contraintes de la création d'entreprise. La mise en œuvre d'un cadre collectif (ateliers d'échanges) rompt l'isolement du porteur de projet.

- *Deuxième génération* : mutualiser dans une « entreprise partagée ».

Même si une personne demeure entrepreneur de sa propre activité, le sociétariat est un aboutissement naturel du parcours mené au sein de la CAE. A cette étape, le projet de la CAE est de mutualiser au sein de l'entreprise collective les moyens mais aussi des compétences : collaborations professionnelles réciproques, couverture réciproque des difficultés de trésorerie, conduite des démarches commerciales communes, économies d'échelles sur les achats, constitution durable d'une protection sociale salariée.

- *Troisième génération* : coopérer dans une mutuelle de travail.

Il s'agit d'une entreprise encourageant le salariat, l'accompagnement, les apprentissages mutuels, elle a pour vocation de faire évoluer la mutualisation vers la mutualité : se protéger ensemble contre les risques de toute nature et en corollaire sécuriser les parcours individuels.

La CAE ne présente plus le cadre où cohabitent des projets individuels, mais celui d'un « *bouillon de culture* » dans lequel on se salarie, où on s'accompagne et où on se forme les uns les autres. Elle construit une mutuelle de protection des parcours professionnels. « *On y entre plus avec un projet entrepreneurial mais avec un savoir-faire (un métier) dont on*

²⁶ Veyer S. et Devolvé N. (2010). *De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale.* 23^{ème} colloque-Paris

souhaite vivre de manière autonome. [...] Ensemble, on s'y donne une capacité à créer une richesse collective qui permet, in fine, de sécuriser les parcours de chacun, dans la prise de risque comme dans l'accident, dans la réorientation professionnelle comme dans le développement. Utopie ? Oui sans doute, dans la mesure où l'utopie est valide en économie sociale puisqu'elle initie la recherche-action, à l'instar du mirage sans lequel la caravane ne se mettrait jamais en route (Desroche H. 1975) »²⁷

Chez *Coopaname*, une réflexion a été menée sur le sens que prennent les élections des Instances Représentatives du Personnel (IRP), qui jouent un rôle élevé au sein de la coopérative d'autant plus qu'en quelques années, la coopérative est passée à un effectif de près de 600 personnes.

Si l'économie néolibérale repose sur le développement du micro entrepreneuriat (société à 1 euro, statut auto entrepreneur, portage salarial...) sous forme de flexibilité, d'allègement de charges, une exonération du droit du travail, elle participe aussi à une externalisation, à la sous-traitance plutôt qu'à une embauche. En contrepartie, le chômeur qui prend son destin en main montre aussi une précarité laissée dans l'ombre.

Dans cet exemple, la vision mutualiste est un moyen de remettre dans le droit du travail des professionnels qui sont de plus en plus nombreux à y échapper. Cette question constitue donc un élément central dans la gouvernance et le projet collectif. Leur mise en place a permis de relayer la voix à des entrepreneurs non sociétaires en CDI ou en contrat d'accompagnement mais aussi les permanents de la structure.

II. B2 Deux réseaux pour les CAE.

Les CAE sont aujourd'hui représentées par deux fédérations : *Coopérer pour Entreprendre* créée en 1999 à Paris et l'association *Copea* créée en 2001, qui est localisée dans la région Rhône-Alpes. Elles ont toutes les deux rédigé une charte de règles communes, les objectifs et les engagements des CAE.

²⁷ Sangiorgio J. et Veyer S. (2008). *Construire sur les bases d'une coopérative d'activité et d'emploi : émergence d'une entreprise de salariat, d'accompagnement et d'apprentissages mutuels*. Actes du colloque « économie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales », IEMN-IAE Nantes.

Au moment de leur création, ces deux fédérations ont bénéficié du soutien de nombreux partenaires pour développer leurs projets.

Lors de sa création en 1999, le réseau *Coopérer pour Entreprendre* est composé de 5 coopératives qui affichent une ambition de développement. En effet, son objectif principal est d'accompagner la création de coopératives d'activités et de professionnaliser le management en réalisant un référentiel métier des dirigeants. Avec la collaboration du Conservatoire National des Arts et Métiers, une formation professionnelle verra le jour en 2003.

De plus il est recherché des outils financiers pour pallier les fonds propres à ce type de structure (fonds de mutualisation, aide aux entrepreneurs avec des organismes financeurs solidaires pour l'emploi).

Elle se donne pour mission de mettre en place un pôle recherche et développement mutualisé, de finaliser les conditions de fonctionnement et de pérennisation des « coopératives d'activités », de devenir le centre de ressources des CAE membres et d'être l'interlocuteur des pouvoirs publics et financeurs aux niveaux national et international.

L'association *Copea* encourage davantage le sociétariat, avec un succès réel puisque 82% des entrepreneurs-salariés deviennent associés de leur coopérative au bout de 2 ans. Il regroupe des entrepreneurs qui mutualisent des services et travaillent en collaboration.

Ses missions consistent à faciliter la mutualisation des connaissances, représenter les coopératives auprès des pouvoirs publics, favoriser le développement des activités des entrepreneurs-salariés, accompagner la création et l'implantation de nouvelles coopératives d'activités et d'entrepreneurs-salariés, se doter d'outils et de moyens de communication partagés dont seule la mutualisation des coûts permet l'accès.

Copea s'est doté d'outils modernes comme « Louty », plateforme collaborative et de gestion. Cet outil permet aux entrepreneurs de visualiser en ligne leurs comptes d'activités et d'accéder ainsi à une gestion économique performante, inaccessible à des entreprises individuelles classiques. *Coopérer pour Entreprendre* s'appuie sur le logiciel « *Winscop* » pour procurer les mêmes services aux coopératives et entrepreneurs de son réseau.

Quelques chiffres :

Le réseau Coopérer pour Entreprendre regroupe aujourd'hui 72 coopératives. (Généralistes, dans le secteur du bâtiment, dans celui du service à la personne, dans le secteur artistique et culturel et dans le secteur agricole) et plus de 5000 entrepreneurs salariés qui réalisent plus de 70 millions d'euros de chiffre d'affaires²⁸.

Début 2013, l'association *Copea* compte 31 coopératives d'activité et rassemble 1000 entrepreneurs dont plus d'un tiers sont associés, et réalisent 27 Millions d'Euros de Chiffre d'Affaires.²⁹

²⁸ <http://www.cooperer.coop>

²⁹ <http://www.copea.fr/nos-missions.html>

II. B3 Evolution au regard de la loi relative à l'Economie Sociale et Solidaire (loi ESS), adoptée le 21 juillet 2014:

La loi Economie Sociale et Solidaire (ESS) répond à cinq objectifs ³⁰:

- reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique : soit 10% du PIB national, représentant plus de 2,3 millions d'emplois.
- consolider le réseau des acteurs de l'ESS : en instituant nationalement la Chambre Française de l'ESS et localement les chambres régionales de l'ESS (CRESS), elle consolide le réseau et la gouvernance de + de 200 000 organisations (associations, coopératives, entreprises sociales, mutuelles, fondations)
- redonner du pouvoir d'agir aux salariés : en cas de projet de cession de PME, les salariés sont dorénavant informés.
- provoquer un choc coopératif : elle soutient le projet d'entrepreneuriat grâce au statut entrepreneur-salarié et d'entreprises d'intérêt collectif et préserve les principes coopératifs. Cela représente plus de 23 000 organisations coopératives et plus de 24 millions de sociétaires.
- renforcer les politiques de développement local durable : Elle soutient les dynamiques locales et reconnaît les pôles territoriaux de coopération économique qui associent les pouvoirs publics, les PME et les acteurs de l'ESS.

Depuis 2009, le CNCRES³¹, avec l'aide de partenaires et chercheurs, recueille les données économiques et statistiques pour comprendre et analyser l'ESS en France. L'ESS est un secteur dynamique, créateur d'entreprises et au service de l'emploi.

En 2011, elle représente 10,3% des emplois avec 2,3 millions de salariés³². Et si l'emploi diminue entre 2008 et 2011, le taux de croissance concernant l'évolution de l'emploi est de 3% (-1.2% hors ESS). Par catégorie juridique, le modèle de l'ESS est à dominante associative (+ de 1.8 millions de salariés) mais les coopératives sont bien présentes (306 040 salariés) soit près de 13% de l'ESS.

³⁰ <http://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>

³¹ Conseil Nationale des Chambres Régionales de l'Economie Sociale.

³² Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014. Observatoire National de l'ESS-CNCRES. Dalloz Juris éditions 2014. P 15-18

Pour les CAE, la loi relative à l'ESS permet d'une part, de mieux les identifier par rapport à d'autres formes de création d'activité que sont le portage salarial et les couveuses d'activités, et d'autre part, de clarifier sa différence avec l'auto-entrepreneuriat. En effet, la loi permet :

- la sécurisation du cadre juridique proposé aux porteurs de projets.
- la reconnaissance officielle de l'entrepreneuriat salarié.

La création du statut "d'entrepreneur-salarié-associé" inscrit dans le code du travail, officialise ce qui est expérimenté depuis plusieurs années: un statut juridique et social assimilé à celui des salariés (couverture santé, assurance-chômage, accès à la formation,...), tout en menant une activité de manière autonome.

De plus, la loi élargit le développement du sociétariat : pour bénéficier durablement du statut, l'entrepreneur-salarié aura obligation de devenir associé de sa coopérative dans un délai de 3 ans.

C'est ainsi que collectivement, les CAE continuent donc d'innover et d'inventer ; comme le montre l'entretien mené auprès d'un directeur de CAE.

Point de vue d'un directeur de CAE au regard de la loi du 31 juillet 2014 qui pose un cadre juridique pour les CAE.

« Il y avait pas de cadre juridique spécifique sur les pratiques des coopératives d'activités et d'emplois. Maintenant il y en a un. L'absence de cadre nous mettait dans une insécurité juridique permanent, alors pas légale. C'est-à-dire que d'un point de vue légal, ce qu'on faisait était parfaitement légal, il n'y avait pas de problèmes la dessus. Par contre, on n'était jamais à l'abri d'un redressement Urssaf, d'un procès prud'homal, d'une visite de l'inspection du travail, où nos pratiques auraient pu susciter des réactions, des redressements. Ça n'a jamais été le cas, enfin je crois que c'est important à dire, c'est que en 10 ans on n'a pas arrêté de dire : « *hou lala qu'est qu'on est en insécurité juridique* », sauf qu'à chaque fois que ça s'est produit, à chaque fois qu'on a eu un procès prud'homal, un contentieux quelconque, ça s'est plutôt bien passé pour la coopérative, quelques cas mais qui n'ont pas fait jurisprudence. Bon faut relativiser ça, mais il y avait cette idée de se dire : « *il nous faut quelque chose qui reconnaisse la licéité de ce qu'on est en train de faire* ». Ben la loi c'est très bien, ça sécurise ce qui existe.

L'aspect négatif des choses c'est que évidemment, à partir du moment où on sécurise, et où on définit, quelque part on fige aussi et la loi telle qu'elle est rédigée vient finalement, vient entériner un mode de fonctionnement qui est le mode de fonctionnement que la coopérative pouvait avoir il y a 5 ans. C'est-à-dire que l'on rentre dans un cadre qui est déjà dépassé. Alors le cadre est protecteur mais il est très frustrant et contraignant aussi. Donc tout le jeu je pense dans les années qui viennent, va être de savoir comment on s'inscrit pour être dans le cadre, pour déjà protéger ce que l'on fait, mais savoir aussi prendre ses distances avec le cadre, et y compris contourner la loi, dépasser la loi, [...] assumer le fait qu'on déroge à la loi pour faire autre chose parce que si on ne le fait pas, la coopérative d'activité et d'emploi, elle est morte quoi. Il va falloir continuer à inventer. Ça demande toujours à être un peu en dehors des clous quoi. Voilà. »

(Entretien enregistré en septembre 2014.)

II.B4 Quels lendemains pour les CAE ?

L'appellation CAE ne recouvre pas toujours le même fonctionnement et finalement, au-delà de la notion de « coopérative d'activité » semble se profiler un véritable enjeu : « Les coopératives d'emploi ».

Ce qui les caractérise c'est l'idée de tremplin, d'un cadre sécurisé pour tester la faisabilité d'un projet avant de créer son entreprise individuelle (coopérative d'activité). Elles se sont progressivement construites comme des entreprises collectives (coopérative d'emploi). C'est le « stade de l'entreprise partagée », où chaque entrepreneur salarié pérennise son statut de salarié et devient salarié associé puis co-entrepreneur : de par son statut et de par ses activités, il bénéficie et transforme des pratiques de coopérations mutualisées.

Dans ce sens, dans une entreprise collective, l'existence du lien de subordination à présent officialisé et sécurisé prend une autre dimension. On parlera de « subordination volontaire » en référence à la théorie institutionnelle de l'entreprise où, dans une communauté de travail, l'engagement de la personne œuvre dans un intérêt commun, celui de l'entreprise. Il se différencie de la théorie contractuelle de l'entreprise fondée sur un rapport d'obligation et d'échange d'un travail contre un salaire. Dans ce collectif, le salarié participe à la gouvernance et à la création de solidarités sociales.

Par ailleurs, dans son ouvrage Elisabeth Bost conclut³³ « *Le mouvement des CAE nous donne une leçon de coopération d'importance : elles indiquent qu'il n'est pas tout à fait exact de dire que les coopératives répondent aux besoins non satisfaits. Il vaudrait mieux dire que les coopératives transforment les besoins non satisfaits plutôt qu'elles y répondent.[...]L'enjeu est bien de développer la coopération entre les personnes et entre les entreprises en lieu et place d'une compétition truquée et d'une concurrence exacerbée* ».

L'entretien avec ce même directeur illustre, peut-être, la manière dont la réflexion collective conduit à prendre des orientations originales d'innovation sociale à partir d'une aspiration (annexe 4). Il montre aussi comment la dénomination de « Coopérative d'Activité et d'Emploi », est une question travaillée dans les coopératives par et avec les entrepreneurs-salariés, et/ou associés.

³³ Bost E. (2011). *Les entrepreneurs associés*. Valence. Les éditions REPAS. p.174

Partie III - La professionnalisation des entrepreneurs-salariés.

Lorsque j'ai choisi la coopérative d'activité et d'emploi comme terrain de recherche, j'avais donc pour vocation de découvrir un nouveau champ de pratique.

En tant qu'« accompagnante », je me suis demandée si dans les coopératives d'activités et d'emplois et pour les entrepreneurs-salariés, la question de la professionnalisation se posait.

Si telle était le cas, comment était-elle conduite, pratiquée ? Quels moyens mettaient-ils en œuvre ? Comment envisageaient-ils leur activité d'entrepreneur ?

Les personnes qui entraient dans les CAE s'interrogeaient-elles sur leur professionnalisme ?

J'en suis arrivée à cette question de départ :

Comment les entrepreneurs-salariés dans les coopératives d'activité et d'emploi continuent-ils de se professionnaliser ?

D'un autre côté, intriguée par la démarche de recherche-action, je souhaitais mieux la connaître. Mon expérience dans l'association la décrivait comme un processus de formation, d'approfondissement de la réflexion, à l'aide d'un tiers possédant de références théoriques permettant des ouvertures multi référencées.

A partir de la démarche de recherche-action théorisée par Henri Desroche, j'en suis venue à poser l'hypothèse première suivante :

Les entrepreneurs-salariés se professionnalisent au cœur d'une pratique sociale qui articule une action de pensée et une pensée de l'action.

Cependant, cette hypothèse ne me paraît pas suffisante. Un texte Jean-François Draperi³⁴ va m'aider à l'enrichir.

La pratique sociale se situe entre la recherche et l'action dans le sens où elle est « antécédente, concomitante et subséquente » à la recherche-action et vise la formation des patriciens et des entrepreneurs sociaux³⁵. La pratique sociale est donc celle d'un acteur qui se réalise en associant deux logiques : une logique théorique (de pensée) et une logique d'action, la

³⁴ Betton E (2015). « Education des adultes entre développement et apprentissage ». in Education Permanente . N°201 pp 86-97

³⁵ Draperi J.F. (2014) *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. 2e édition. Paris. Dunod. p 59

recherche-action étant une modalité privilégiée d'articulation et de fécondation entre ces deux logiques.

Poser un cadre théorique allait donc me permettre à la fois d'approfondir la notion de professionnalisation ainsi que la démarche de recherche-action selon la conception d'Henri Desroche et obtenir des indicateurs opérationnels me permettant d'analyser les entretiens menés avec les entrepreneurs-salariés.

IIIA – La professionnalisation en question.

III. A1 Evolution de la professionnalisation.

L'intérêt croissant pour la professionnalisation ne date pas d'aujourd'hui, même si cette notion est peu utilisée jusqu'au début des années 1980. Ce n'est qu'en 1992, que le Haut Comité Education Economie (HCEE- devenu HC3E avec le rajout du terme emploi) rapporte qu'une formation peut être qualifiée de professionnelle dans la mesure où elle rend « *apte à exercer une activité économique déterminée* »³⁶.

L'histoire de la formation montre une remise en cause progressive de la formation comme dépense et moyen de promotion sociale. Il ne s'agit donc plus, comme le présentait la loi de 1971, de promouvoir la formation comme un moyen d'éducation permanente : « *Tout individu doit avoir la possibilité d'apprendre pendant sa vie entière. L'idée d'éducation permanente est la clé de voûte de la Cité éducative* »³⁷.

En France, les réformes successives de la formation professionnelle (celle de 2004 puis celle de 2009), mettent entre autre en avant « les parcours de professionnalisation », les « contrats de professionnalisation ». Le code du travail précise que la formation professionnelle prend place dans la formation tout au long de la vie ainsi que dans la sécurisation de parcours professionnels. La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale poursuit une double ambition : celle d'affronter l'urgence dans la bataille pour l'emploi et de favoriser l'acquisition de nouvelles compétences.

Dans une économie mondialisée aujourd'hui tournée vers la compétitivité, face à la montée de l'individualisation, un raisonnement nouveau intervient, davantage tourné vers la recherche d'efficacité, de performance. Les organisations sont appelées à évoluer fréquemment afin de s'adapter aux changements technologiques qui demandent un investissement plus fort dans le suivi des processus de production.

Les évolutions du monde du travail placent les individus dans des situations moins stables, plus précaires, chargés d'une plus grande responsabilisation. Il s'ensuit une montée de propositions de prévention économique et sociale qui fait apparaître les notions de compétence, de flexibilité, d'employabilité. Ainsi, les exigences permanentes de changement rendent nécessaire l'intervention de professionnels compétents.

³⁶ Le Boterf G.(2010). *Professionnaliser*. Paris. Groupe Eyrolles. Editions d'Organisation. p 9

³⁷.Faure E. *Apprendre à être* (1972). Unesco. Fayard

Aussi la notion de professionnalisation demeure fortement polysémique et revêt dans les pratiques sociales trois sens :

- La professionnalisation-formation : Ce sens est surtout utilisé dans le champ de la formation afin de favoriser le développement des savoirs et compétences.
- La professionnalisation-profession : il s'agit, pour des acteurs sociaux de se constituer comme profession.
- la professionnalisation-travail : Dans les organisations, il s'agira de développer la flexibilité des personnes au travail pour une plus grande efficacité.

III.A2 Les mécanismes de la professionnalisation.

De nombreux travaux de recherche ont été menés afin de comprendre les mécanismes de transformation des personnes dans l'action et dans les rapports entre sujet et action.

La professionnalisation implique pour l'individu un processus de développement professionnel qui peut se caractériser de différentes façons³⁸. Aussi, ai-je jugé intéressant de les répertorier même si la référence à des auteurs n'a pas été mentionnée.

- *Par une incorporation croissante de compétences* d'action au bénéfice d'une sélection et d'une hiérarchisation progressive des compétences.
- *Par le développement de l'expérience*, qui est par exemple l'affaire d'un sujet qui se débat avec des situations singulières qui se présentent à lui. L'expérience est considérée comme une construction subjective à partir d'actions réalisées et constitue le patrimoine de l'individu. Elle est désignée en termes de savoirs investis, contrairement aux savoirs désinvestis que sont les savoirs formels ou académiques. Par ailleurs, la notion d'apprentissage dans l'expérience consiste à élaborer et à réinterpréter de manière nouvelle le sens d'une expérience, ce qui oriente la conscience de nos actes.
- *Par soi, les autres et les choses* : Nous apprenons par contact avec nous-mêmes, avec les autres et avec l'environnement matériel, qui, selon les situations suscitent une autoformation : les courants de l'apprentissage informel montrent que les situations quotidiennes sont propices à l'autoformation. L'approche pédagogique-médiatique s'appuie sur des situations où l'apprenant travaille seul dans un lieu ressource (centre multimédia). L'approche socio-

³⁸ Wittorski R, (2007). *Professionnalisation et développement professionnel*. Paris. L'harmattan pp 41-50

pédagogique montre que la complexification de la vie quotidienne fait de chaque acte une source de difficulté d'apprentissage. L'approche bio-cognitive montre que la formation met en œuvre un processus de mise en forme de soi.

- *A la faveur d'une co-construction et d'une co-transformation action-acteur(s)* : l'acteur, l'activité et le monde se constituent chacun réciproquement. Les apprentissages consistent par exemple à modifier, réorganiser ou élaborer des schèmes ou des représentations à partir des interactions avec l'environnement. Ils peuvent aussi s'opérer dans des contextes de coopération et d'interaction.

- *Par le développement de soi dans une activité de biographisation*, le sujet est alors capable, de construire sa vie en toute autonomie et de pouvoir construire une synthèse de ses expériences. Le travail d'écriture peut être un moyen d'une réappropriation d'événements vécus et une façon d'apprendre sur soi, de pratiquer une éducation de soi.

- *Par confrontation à plusieurs mondes* : nous nous construisons dans la confrontation à plusieurs mondes selon des contextes (subjectifs, matériels, culturels et sociaux) qui constituent des mondes d'action différents.

III. A3 Une définition de la professionnalisation :

Pour définir la notion de professionnalisation, je me suis référée aux travaux de Richard Wittorski³⁹. Le terme professionnalisation relève selon lui d'une intention sociale et revêt des sens différents selon les acteurs qui l'utilisent (société, individus, groupes professionnels, organisations):

Selon les points de vue, il présente le débat faisant prévaloir du côté organisation : la logique compétence, dans un souci d'accompagnement des évolutions du travail, et du côté acteur une logique de qualification dans un souci de reconnaissance des professionnalités pour des salariés.

Il donne une définition du terme professionnalisation : « *Elle est conçue comme étant à la fois, une intention (côté organisation) de 'mise en mouvement' des sujets dans les systèmes de travail par la proposition de dispositifs particuliers, traduisant une offre de*

³⁹ Wittorski R., (2007) *Professionnalisation et développement professionnel*. Paris. L'harmattan 89-104.

Ses travaux se situent dans le champ des rapports travail-formation et le champ de la professionnalisation. Ils ont pour intention de présenter une conceptualisation où la question des liens et des effets réciproques du travail et de la formation est posée dans l'activité des sujets.

professionnalisation ; un processus de développement de process-action⁴⁰ (côté individu ou groupe) dans ces dispositifs, assorti souvent d'une demande, émanant des sujets, de reconnaissance par l'organisation ; un processus de transaction (individu et organisation) en vue de l'attribution d'une professionnalité à l'individu à partir des process d'action développés.

Cette professionnalité est désignée socialement comme étant composée de compétences, de capacités, de savoirs, de connaissances et d'identités reconnus par une organisation ou un groupe professionnel comme étant les caractéristiques d'un vrai professionnel. L'attribution de qualité de professionnel dépend donc d'une action double de développement et de mise en reconnaissance dans l'environnement, par le sujet, de ses propres actes conjugué à une action d'attribution sociale, par cet environnement (selon des critères de légitimité, d'une professionnalité à ce sujet ».

III. A4 La professionnalisation, un processus.

Richard Wittorski propose une grille de lecture qui met en évidence la diversité des processus de professionnalisation proposés par les organisations et une diversité de modalités de développement professionnel des individus dans leurs activités. Il propose 6 voies de professionnalisation mettant en œuvre des logiques d'action et de réflexion au travail ou dans la vie courante⁴¹.

- *Une logique d'action*, caractérise des personnes se trouvant dans des modalités de travail familières mais présentant un caractère de nouveauté qui modifie par un ajustement au fil de l'action, leurs façons de faire sans y réfléchir. Ainsi, on retrouve ces logiques d'action dans des environnements tels que l'artisanat, où les individus apprennent des tours de main en travaillant sans que l'organisation n'ait prévu ni ne reconnaisse ces apprentissages. La formation sur le tas relève d'une logique d'action.

- *Une Logique de la réflexion et de l'action*, caractérise des personnes qui font face à des problèmes inédits pour elles. L'observation, la recherche d'informations auprès d'autres personnes et la tentative d'utilisation de celles-ci pour agir les conduit à construire pas à pas

⁴⁰ Un process d'action traduit la façon dont une personne agit en situation. Cette activité, dès lors qu'elle est perçue efficace ou légitime par l'environnement, conduit ce dernier à attribuer une compétence à la personne.

⁴¹ Wittorski R., (2007) *Professionnalisation et développement professionnel*. Paris. L'harmattan 113-137

un processus d'action intellectualisé et réflexif qui permet ensuite d'expliciter la façon de faire à autrui. La formation en alternance ou le compagnonnage, relève d'une logique réflexion action.

- *Une Logique de la réflexion sur l'action*, correspond aux situations d'analyse rétrospective d'une action afin de l'évaluer, la comprendre, la transmettre. Des principes mis alors en mots puis formalisés guident l'action et enrichissent le patrimoine d'expérience. Des compétences d'analyse de leur action sont ainsi développées.

- *Une logique de la réflexion pour l'action*, elle permet, souvent pour des objectifs d'efficacité au travail, de définir par anticipation et en commun de nouvelles façons de faire pour les acteurs. Définir par exemple des nouvelles pratiques de travail pour améliorer la qualité de celles-ci (l'analyse des pratiques).

- *Une logique de traduction culturelle par rapport à l'action*, qui fait appel à un tiers pour accompagner des salariés dans la réalisation d'une activité qui leur est nouvelle. Ce tiers transmet des savoirs et connaissances et permet aussi une mise à distance de l'action, une modification de voir et de penser une situation (d'où la notion de « traduction culturelle »). On peut citer à titre d'exemple le tutorat et l'accompagnement.

- *Une logique de l'intégration assimilation* qui caractérise certaines situations d'autoformation engageant les individus à utiliser des ressources documentaires ou visuelles pour acquérir des connaissances, ou des situations de formations dans lesquelles la posture dominante du formé est celle de l'acquisition de contenus nouveaux sous la forme de savoirs ou connaissances (formations magistrales).

III.B – Une démarche originale de recherche-action.

III.B1 Petit rappel historique de la recherche-action.

L'origine de la recherche-action revient à Kurt Lewin, spécialiste de la Gestalt psychologie. C'est lui qui a développé l'Action-Research, qui prend appui sur l'action des groupes et la nécessité de faire participer les gens à leur propre changement d'attitude ou de comportement dans un système interactif. Il affirme « *Quand nous parlons de recherche, nous nous entendons Action-Research, c'est-à-dire une action à un niveau réaliste toujours suivie par une réflexion autocritique objective et une évaluation des résultats [...]* »⁴². Beaucoup d'études se sont multipliées sous des formes diverses mais elles se veulent au fond expérimentales mettant davantage l'action sur le pôle recherche. A partir des années 1970, une réflexion sur la nature même de la recherche-action prend un virage plus net. En France, un questionnement propose une théorie de la recherche-action institutionnelle, articulant diverses disciplines (la sociologie, la recherche-action lewinienne, la psychosociologie, la théorie marxiste...). Dans de nombreux pays, les études et rencontres réfléchissent à des modes d'intervention de la recherche-action dans les années 1980, que ce soit sur les méthodologies et pratiques de recherches-action, sur sa place dans les champs des sciences sociales, sur la formalisation de différences. La recherche-action peut-être appelée « action-research », « nouvelle recherche-action », « recherche-action existentielle », « recherche-action-intégrale ». « Recherche militante ».

Ainsi, on nommerait recherche-action, une recherche dans laquelle les auteurs de recherche et les acteurs sociaux sont réciproquement impliqués : les acteurs deviennent partie prenante et impliqués à la recherche, de sa conception à sa rédaction puis à son suivi.

⁴² Barbier R (1996) *La recherche-action* - Anthropos.. p.13-21

III. B2 La recherche-action selon l'approche d'Henri Desroche

Henri Desroche, sociologue, philosophe et théologien français a orienté ses travaux autour de trois champs disciplinaires⁴³ :

- des recherches culturelles sur l'imagination constituante centrée sur le sociétal et le monde. Ses travaux dans le champ de la sociologie religieuse et de la sociologie de l'imaginaire (théorie) et de l'organisation internationale (pratique), permettent de comprendre sa vision du monde qui fonde sa conception du développement et de sa démarche éducative.
- l'anthropologie éducative centrée sur la personne. Dans le champ des sciences de l'éducation (théorie), et de l'éducation des adultes (pratique) il a expérimenté des pédagogies alternatives en utilisant la démarche de recherche-action comme mode d'apprentissage notamment pour le Diplôme des Hautes Etudes de Pratiques Sociales (DHEPS) au Collège Coopératif de Paris, qu'il a fondé en 1959.
- des recherches socio-économiques sur les pratiques coopératives centrées sur le groupe. Dans le champ de la sociologie de la coopération et du développement (théorie), à partir des expériences d'entreprises éducatives (pratique), il interroge le groupe humain et les utopies sociales initiatrices de coopératives.

- ***Une définition de la recherche-action :***

Henri Desroche donne une définition de la recherche-action⁴⁴ :

« 1. *Elle est une recherche dans l'action, c'est-à-dire une recherche :*

-portant sur des acteurs sociaux, leurs actions, leurs transactions, leurs interactions ;

- conçues pour équiper d'une 'pratique rationnelle' leurs pratiques spontanées ;

-assumées par ces acteurs eux-mêmes (autodiagnostic et autopronostic) tant dans ses conceptions que dans son exécution et ses suivis ;

2. *Visant à être simultanément : sur, pour et par, elle n'est :*

-ni une recherche appliquée tributaire d'une simple observation participative (de type recherche sur). Elle relèverait plutôt d'une participation observante sans être pour autant une manipulation expérimentale. Car elle opère in situ, en vraie grandeur, sur le terrain, et non plus dans un laboratoire visible ou à partir d'un laboratoire invisible ;

⁴³ Draperi J.F. (2014) *Henri Desroche. Espérer, coopérer, (s') éduquer*. Montreuil. Presses de l'économie sociale. p 15

⁴⁴ Desroche. H. (1990) *Entreprendre d'apprendre, d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action. Apprentissages 3*. Paris. Les éditions ouvrières. P 98-99

- ni une recherche subalternée à une militance idéologique, à une firme ou à un pouvoir administratif de type recherche pour d'autres destinataires que ceux par qui s'accomplit conjointement la conscientisation ».

- **Stratégies éducatives dans le champ de l'éducation des adultes.**

Comme le souligne Jean-François Draperi, cette recherche-action « se situe dans le cadre d'un travail sur l'éducation des adultes. La recherche-action est conjointe de l'émancipation de ceux qui le font⁴⁵.

Henri Desroche a théorisé cette pédagogie qu'il a mise en œuvre à partir de l'articulation de 4 modèles : La didactique, la maïeutique, la dialectique, et la logistique.

- *La didactique* est un modèle de formation préprogrammé « scolaire », « professoral », « magistral », qui pourrait trouver des limites par le « développement d'une passivité consommatrice ».

- *La maïeutique* est un modèle « auto projeté », qui par une démarche, va servir à transformer une expérience vécue en projet de recherche. En effet, si en 1976, les recommandations de l'UNESCO sur l'éducation des adultes passent par « l'objectif de permettre à l'adulte de choisir parmi une variété d'actions éducatives dont il aura contribué à définir les objectifs et les contenus »⁴⁶, il en résulte la nécessité de mettre en place une démarche permettant à cet adulte d'objectiver son parcours de « socialisation »⁴⁷ afin qu'il puisse entrer dans une posture de recherche et nourrir une stratégie de projet. La démarche de l'autobiographie raisonnée, à l'aide d'une « bioscopie », servira alors à tirer les fils conducteurs, renvoyant l'adulte à ce qui fait sens pour lui, à des objets de quête. Il nomme ce modèle pédagogie du sujet.

Traditionnellement, l'autobiographie raisonnée comprend 3 étapes :

- un entretien autobiographique entre une personne « projet » et une personne « ressource », qui permet à la personne « projet », de retracer les étapes de son parcours, de libérer une parole, de rédiger une notice de son parcours, puis de présenter oralement son parcours devant la personne ressource. Ce processus aboutit à une discussion pour tirer des fils conducteurs qui serviront à construire un projet.

⁴⁵ Draperi J F (2014) Henri Desroche. Espérer, coopérer, (s') éduquer. Montreuil. Presses de l'économie sociale. P166

⁴⁶ Ibid, p168

⁴⁷ La socialisation est le processus par lequel un individu apprend et intériorise les différents éléments de la culture de son groupe, ce qui lui permet de former sa propre personnalité sociale et de s'adapter au groupe dans lequel il vit.

Aussi, dans l'entretien autobiographique, la personne ressource réalise « une bioscopie » où vont être rassemblés des espaces de vie liés au parcours de la personne projet (formation formelles, formation non formelles, des activités sociales, et des activités professionnelles). Le processus de socialisation peut être identifié. Il correspond aux colonnes 1 et 4 de la bioscopie (études formelles et expériences professionnelles). « *C'est ce qu'on peut prélever sur tout curriculum (C.V.) décentement rebâti. Il suffit d'en consigner les éléments à leur exacte collocation horizontale et verticale. Ce n'est pas pour autant qu'ils soient négligeables : le type d'études formelles, initiales ou récurrentes, les continuités ou discontinuités d'activités professionnelles représentent autant d'acquis ou de non-acquis, de potentiels ou de béances de cohérences ou non, de compatibilités ou non, de spécialisations ou non, de tremplins amorcés ou de tergiversations encourues...* »⁴⁸. Mais il peut s'agir aussi de l'expression d'une créativité singulière qui est propre à la personne. Elle correspond aux colonnes 2 et 3 (activités sociales, formations non formelles, centres d'intérêt). Ces colonnes « *demeureraient volontiers blanches, tant est rédhibitoire le réflexe conditionnel inculqué selon lequel il s'agit de violons d'Ingres si peu sérieux que mieux vaut ne pas en jouer. Or, sic rebus stantibus, c'est le contraire qui s'impose*⁴⁹ ». Ces dernières expériences sont aussi révélatrices d'une créativité sociale car elle montre ce dans quoi la personne décide de s'engager hors de toute injonction sociale.

- *la dialectique* est le modèle appelé pédagogie du trajet. Il agence les deux pédagogies précédentes pour répondre à leurs insuffisances, par le biais d'un programme (modèle didactique) ou un menu permettant de n'utiliser *que* les enseignements ou apprentissages nécessaires ou suffisants, adaptés au plus près du projet. Ainsi, un va et vient s'établit entre le programme et le projet.

- *La logistique* est le modèle où les savoirs inter-agencés deviennent programmatiques et logistiques dans la mesure où vouloir développer une activité nécessite donc une action volontaire, librement consentie qui va permettre la réalisation d'un projet. Ainsi, à partir du moment où l'entrepreneur commence à développer son activité lui permettant d'exprimer ses talents, une dynamique est à l'œuvre. « *Traiter des objets, bien sûr, et il faut apprendre à les apprendre... 'en tout objectivité'. Catalyser des sujets, c'est mieux et il faut apprendre à en*

⁴⁸Desroche. H. (1990) *Entreprendre d'apprendre, d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action. Apprentissages 3*.Paris. Les éditions ouvrières. p. 55

⁴⁹ibid. pp.55-56

débusquer les subjectivités surprises et surprenantes [...] Mais ce n'est pas encore suffisant aujourd'hui : encore faut-il que le tout se boucle en s'investissant, se réinvestissant dans des projets pratiques, concrets, validables propagateurs, créateurs d'entreprise, au sens le plus large du terme, elles-mêmes créatrice d'emplois, eux-mêmes créateurs de revenus et ceux-ci créateurs d'un dynamique sociale associative, d'une dynamique économique improvisatrice [...] pour développer des champs de planification en les ajustant sur des créativité partagées permanentes et rebondissantes⁵⁰». Dans cette pédagogie du projet, il s'agit « d'apprendre à entreprendre » par « une maïeutique du réinvestissement »⁵¹. Il en résulte une transformation du champ social dans lequel il est mis en pratique.

La démarche de recherche-action est proposée à toute personne qui désire conduire une étude sur son activité. « Il s'agit d'une autoformation volontaire et assistée, consistant moins à consommer des enseignements d'un autre qu'à produire par soi-même une recherche qui soit une recherche-action ». Il poursuit « il y place aussi pour les chercheurs surtout peut-être en sciences sociales qui tout en étant non professionnels, sont susceptibles de coopérer avec des chercheurs qui sont des professionnels »⁵².

- ***La pratique sociale, produit de la recherche-action est au cœur du métier de l'entrepreneur.***

Henri Desroche présente la pratique sociale comme se situant entre la recherche et l'action et définit les principes éducatifs au cœur de cette pratique sociale. Il s'inspire de la sociologie de Marcel Mauss, qui affirme l'existence d'une « pratique rationnelle » à mi-chemin entre l'action et la science⁵³. Des méthodes et des théories en sciences sociales vont venir rencontrer une vision de « la relation pédagogique » et s'articuler dans une pratique sociale, « qui vise à la fois la formation du « s'éduquant », adulte en auto-formation assistée et à servir la recherche de l'enseignant chercheur, personne ressource qui assiste cet adulte en formation »⁵⁴.

⁵⁰ Desroche. H. (1990) *Entreprendre d'apprendre, d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action. Apprentissages 3*. Paris. Les éditions ouvrières. p39

⁵¹ Paquot T. (2007) *Récit de vie et conquête de soi : Henri Desroche et Paul-Henri Chombart de Lauwe* . Hermès 48. p155-161.

⁵² Cité dans l'ouvrage Mesnier P. M. et Vandernotte C. (2012) *En quête d'une intelligence de l'agir*, L'harmattan p.28

⁵³ Draperi J.F. (2014) *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. 2^{ème} édition. Paris. Dunod. p 60

⁵⁴ *ibid* p 60

« Une pratique sociale est d'abord imaginée et projetée, puis réalisée et généralement instituée, et enfin réfléchi »⁵⁵ : phases où s'élabore un discours (le projet est imaginé et projeté, puis réfléchi) avec lequel s'articule un parcours, c'est-à-dire la réalisation du projet expérimenté, validé et rendu pérenne (réalisé et institué). Ici, la réflexion menée par un acteur procède d'une « élaboration conceptuelle et d'une abstraction théorique » qui, par une relation distanciée avec ses propres expériences, va servir à produire des connaissances et permettre de modifier ses représentations pour y porter un regard nouveau. L'action, elle, repose sur des principes de créativité et de solidarité.

Pour l'acteur, cette ambition de la créativité⁵⁶ vient transformer un parcours de vie sociale en menant une action créative et en tirant de celle-ci de nouvelles connaissances produites.

La proposition éducative est donc créative mais aussi humaniste dans son objet : elle cherche l'épanouissement et la créativité des personnes. Elle permet la production de connaissances nouvelles « à partir d'une double expression d'unicité et d'universalité de l'expérience de chacun, pris comme un 'univers débordant l'univers' ». Henri Desroche explique que cet univers ne se dissout pas [...], il contient « un trésor infini de possibilités qui faute d'avoir obtenu la réalisation, se sont trouvées refoulées, accumulées quelque part, et qui devront quelque part ailleurs re-sourdre, comme un fleuve qu'on forcerait à remonter jusqu'à sa source, à se reinfiltre sous la terre et qui, après un cheminement souterrain, alimentera dans d'autres pays, d'autres sources »⁵⁷.

Cette approche peut sembler rompre avec des postures épistémologiques traditionnelles classiques ou critiques telles que celles des chercheurs universitaires publics ou privés, ou bien celles de chercheurs engagés dans une cause sociale. Elle inclue « une faculté de juger c'est à dire un raisonnement fondé sur des valeurs que les théories scientifiques n'induisent pas »⁵⁸. Associée à la tradition de pensée de l'économie sociale, cette forme de recherche-action se distingue donc d'autres postures de recherche-action issues de la tradition fonctionnelle (où des théories explicatives relient la recherche et l'action) ou de la tradition critique (une recherche d'unité de la théorie et de la pratique relie la recherche et l'action).

⁵⁵ *ibid.* p 61

⁵⁶ « Le dispositif est conçu comme le passage d'une créativité potentielle à une créativité réfléchi », dont la démarche maïeutique constitue la condition.

Betton E (2015). *Education des adultes entre développement et apprentissage*. in Education Permanente. N°201 p 94

⁵⁷ *ibid.* p 63

⁵⁸ Draperi J.F. (2011) *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ?* Paris. Dunod. p.189

- **Le modèle de la pédagogie coopérative.**

Dans un article⁵⁹, Maurice Parodi reprend un texte d'Henri Desroche concernant le greffage intercoopératif : « *Pour un parcours éducatif, versus un parcours coopératif, il y a au moins deux manières de se greffer ; ou bien greffe de l'éducatif sur le coopératif ; ou bien greffe du coopératif sur l'éducatif. La première, l'éducation est coopérative par la spécificité d'un programme. La seconde l'est par l'exercice d'une méthode.* ».

La pédagogie coopérative renvoie à la pédagogie de la coopération telle que Célestin Freinet a pu l'expérimenter⁶⁰. Elle transpose un modèle éducatif destiné à des enfants à des publics d'apprenants adultes : « *diversifier les situations pédagogiques ; stimuler la motivation et l'implication personnelle des apprenants ; organiser une pluralité d'opportunités coopératives (communication, mutualisation, co-production, co-apprentissage) ; renforcer les logiques d'entraide et de solidarité, modérer les logiques individualistes ; prévoir et organiser des temps d'autorégulation et d'autoévaluation.* ».

La pédagogie coopérative s'appuie donc sur la démarche éducative et suppose⁶¹:

- La libre démarche de l'apprenant en encourageant la motivation du projet personnel et la « liberté pour apprendre » en référence à des psychologues, penseurs et chercheurs (Paulo Freire, Carl Rogers, Ivan Illich).
- L'apprenant est le premier acteur de sa formation dans le cadre d'une autoformation accompagnée, afin de développer une capacité de penser par soi-même.
- La coopérative est le premier lieu d'apprentissage de la démocratie au quotidien (autogestion).
- La formation est source d'enrichissement personnel et d'enrichissement collectif.
- Le projet de formation contient un projet éducatif : apprendre à coopérer et éduquer aux principes de la pédagogie coopérative.
- La coopération en interne s'inscrit dans une dynamique de co-éducation en référence aux actions de l'Office Central de la Coopération à l'Ecole (OCCE).

⁵⁹ Parodi M. (2015). « *Coopération et éducation* ». in Education Permanente. N°201 pp 74-85

⁶⁰ Ibid p 83

⁶¹ Parodi M. *L'UCE : La pédagogie coopérative en actes*. Revue Recma n°306- 2007 p 25

Cette pédagogie coopérative a été expérimentée dans le cadre du projet de l'Université Coopérative Européenne dédiée à la professionnalisation des entrepreneurs sociaux.
(En annexe 5. La transposition des principes coopératifs aux principes de la pédagogie coopérative.)

- **5 principes fondateurs de la recherche-action.**

Ils sont tirés des principes fondamentaux de la pédagogie coopérative et de la recherche-action⁶². Je vais m'appuyer sur ces principes pour analyser les entretiens. La démarche de recherche-action supposerait donc :

- *La personne adulte est le sujet de son histoire et l'acteur premier de son développement.*⁶³

Le développement est ici présenté comme « *une transformation orientée des ressources disponibles chez un individu, dans une organisation, sur un territoire [...] dans un mouvement qui consiste à transformer le déjà là accumulé par l'expérience en ressources pour une expérience et des projets futurs.* ».

- *Une interaction entre action et réflexion*, l'action renvoie au vécu du sujet, à ses expériences, ses savoir-faire, à son trajet et à son projet. La réflexion suppose des connaissances capitalisées dans les divers champs du savoir (sciences, disciplines).

« *Il s'agit pour l'adulte de produire des savoirs à partir de son expérience, qui transforme sa capacité d'action et de réflexion sur soi et son environnement.* ».⁶⁴

- Les échanges entre pairs sont au cœur d'une pédagogie coopérative.

- la relation entre la personne en formation et le formateur (l'accompagnateur) est fondée sur le respect mutuel et la coopération.

- l'accompagnateur est un « facilitateur d'apprentissage » : il apprend lui-même de l'expérience et des savoirs ou savoir-faire de l'acteur, il facilite l'accès à la connaissance des savoir-faire capitalisés ainsi que la mutualisation des expériences en organisant des échanges au sein d'un groupe ou un réseau.

⁶² Ibid p 82

⁶³ Betton E (2015). *Education des adultes entre développement et apprentissage*. in Education Permanente. N°201 pp.90-91

⁶⁴ Ibid. p 91

III.B3 Construction de la grille d'analyse :

Pour construire la grille d'analyse des entretiens, je me suis servie :

- des voies de professionnalisation telles qu'elles sont théorisées par Richard Wittorski.
- des modèles pédagogiques de la recherche-action proposés par H. Desroche : le modèle didactique, le modèle maïeutique, la modèle dialectique, et le modèle logistique.

Ce qui m'apparaît, c'est que la recherche-action proposée par Henri Desroche recouvre d'une certaine manière les 6 voies de professionnalisation : le modèle didactique peut être rapproché de la logique de l'intégration-assimilation, le modèle maïeutique avec celui de la logique de traduction culturelle par rapport à l'action, le modèle dialectique avec les logiques d'action, de réflexion et d'action, ou bien de réflexion sur et pour l'action.

J'en suis arrivée à faire ressortir 6 dimensions ainsi que les critères qui les caractérisent : la formation, l'autoformation, l'accompagnement, le compagnonnage, l'échange entre pairs et l'expérience comme ensemble des situations vécues.

- **La formation** : Il s'agit des *formations formelles* organisées dans des institutions d'enseignement par des enseignants dans le cadre de programmes. Elles ont permis l'acquisition d'un *diplôme ou d'une qualification*. Il peut aussi s'agir d'une formation organisée dans l'espace de travail (de façon non formelle) afin d'acquérir des contenus nouveaux et nécessaires pour la poursuite de l'activité. J'intègre ici *les formations organisées dans les CAE* permettant la construction d'un parcours, notamment en termes de formation ou de compétences à acquérir.

- **L'accompagnement** : Il s'agit de situations où les individus se forment grâce à un tiers (tutorat, coaching), dans la réalisation d'une activité qui leur est nouvelle. Ce tiers permet une mise à distance et une modification de voir et de penser une situation. Il peut s'agir de *bénéficiaire des conseils d'un aîné pour analyser une situation de travail, résoudre un problème rencontré*. Ces interventions peuvent être réalisées dans un cadre formel (programmé par la structure) ou de manière non formelle, en fonction des situations rencontrées.

- **Le compagnonnage** : Le compagnonnage est l'une des formes d'apprentissage les plus anciennes qui consiste, pour un artisan, à suivre un itinéraire qui lui permettra de se perfectionner sur des techniques traditionnelles de son métier. Il s'inscrit dans le cadre de situations nouvelles rencontrées et permet de développer une logique d'action et de réflexion

dans une situation de travail. En *côtoyant d'autres professionnels*, en cherchant intentionnellement à *apprendre de nouveaux « tours de mains »*, en *approfondissant une technique par une mise en situation*.

- **L'échange entre pairs** : Il s'agit de situations où l'individu apprend au contact des autres dans un cadre non formel ou informel, organisées au sein de la coopérative ou en dehors. *Communiquer entre pairs sur ses pratiques* (dans le cadre de réunions organisées par exemple), *intégrer un groupe de travail, participer à un projet* ou bien encore *partager des idées, élaborer collectivement*. Ces situations s'opèrent dans des contextes de coopération et d'interaction, à la faveur d'une co-construction.

- **L'autoformation** : Cette dimension de la professionnalisation met en place une logique *d'intégration assimilation* dans la mesure où elle engage la personne dans une forme *d'apprentissage informel*⁶⁵ pour acquérir des connaissances ou des savoir-faire. Dans ces situations, la personne travaille pour elle-même, seule dans un lieu-ressource à la recherche d'informations qui vont lui permettre d'atteindre un objectif qu'elle s'est fixée (par exemple mettre en place une offre de service). La professionnalisation se réalise par incorporation de savoirs et savoir-faire au bénéfice d'une hiérarchisation progressive des compétences.

- **L'expérience, ensemble des situations vécues** : l'expérience est définie ici comme une construction subjective à partir d'actions réalisées, plus ou moins volontaires et conscientes, et constitue le patrimoine de l'individu. Elle peut être définie comme un apprentissage diffus, informel. Elle est constituée d'*élaborations personnelles sur des réalisations passées*, d'une *capitalisation des compétences*, d'une *réflexion sur les actions rencontrées* afin de se réapproprier son expérience, mais aussi *d'apprendre sur le tas, en faisant*.

⁶⁵ Les apprentissages informels constituent les situations où le sujet transforme de façon durable ses connaissances, habiletés, à l'occasion d'expériences réalisées en dehors de tout environnement spécifique destiné à l'éducation et à la formation. Ces apprentissages peuvent prendre une forme intentionnelle (le sujet formule un programme d'apprentissage), incidente (les expériences vécues transforment consciemment ses manières d'agir), implicite (à l'occasion d'une conversation, d'un entretien, la personne prend conscience de ses représentations, ses compétences, des évolutions passées ou en cours).

Bourgeois E. et Enlart S. (2014) *Apprendre dans l'entreprise*. Paris Puf p79-88

III.C – A la rencontre de coopératives d’activités et d’emplois en Ile de France.

Pour conduire ce travail de recherche, j’ai choisi d’interviewer deux types de publics : des entrepreneurs salariés et des directeurs de CAE.

Je n’ai pas souhaité utiliser la méthode du questionnaire dans la mesure où ma recherche s’oriente vers la collecte de données qualitatives sur des représentations ou des conduites, et non quantitatives.

III.C1 Entretiens avec des entrepreneurs salariés.

Pour contacter les coopératives, je me suis appuyée sur les informations de la fédération nationales des CAE, *Coopérer pour Entreprendre*⁶⁶, qui m’a permis d’avoir accès aux coordonnées des coopératives adhérentes. Il en existe plus de 70 réparties sur la France entière. Je me suis concentrée sur les CAE de la région Ile de France. J’avais tenté de prendre contact avec des coopératives en province mais il m’était difficile d’entrer en relation avec les directeurs.

Sur les sept CAE situées en région Ile de France, quatre d’entre elles m’ont répondu : deux CAE généralistes, une spécialisée dans l’éco-construction et la quatrième spécialisée dans le domaine culturel et artistique (située à Orléans).

J’ai d’abord pris contact directement avec les directeurs en jugeant qu’ils étaient les mieux placés pour m’aider à sélectionner des entrepreneurs répondant aux critères retenus. Ces contacts ont été pris par courriel ou par téléphone.

Certains directeurs m’ont proposé de les rejoindre lors d’une réunion programmée qui rassemble régulièrement des entrepreneurs-salariés pour m’aider à échanger avec des entrepreneurs-salariés et convenir de rendez-vous. En revanche, j’ai contacté directement la personne de *Coopaname* grâce au site internet de la coopérative. C’est ainsi que 11 entretiens ont été programmés en juillet et début septembre 2014.

⁶⁶ <http://www.cooperer.coop/index.php?rub=carte>.

J'ai choisi de sélectionner des personnes à partir d'un seul critère : qu'ils aient au minimum trois ans d'expérience au sein d'une coopérative et ce parce qu'il s'agit d'un critère utilisé par des organismes d'études économiques pour évaluer la pérennité des créations d'entreprises, notamment l'INSEE.

Je n'ai pas retenu le critère du sexe. Bien que les résultats économiques et sociaux de la fédération comptent 53% de femmes sur les 5000 entrepreneurs-salariés accompagnés en France⁶⁷, j'ai rencontré trois femmes et huit hommes âgés de 34 et 54 ans.

J'ai volontairement rencontré des personnes exerçant de métiers variés.

J'ai précisé aussi que le cadre dans lequel j'abordais cet entretien (à savoir que j'étais étudiante au CESTES et que je menais une recherche sur les coopératives d'activités et d'emploi et les entrepreneurs-salariés). Je ne voulais pas évoquer le fait que ma recherche portait sur la professionnalisation des entrepreneurs salariés mais je leur en ai parlé en fin d'entretien lorsque cela m'était demandé.

Pour préserver la neutralité du lieu, les entretiens se sont déroulés pour la plupart au CNAM qui m'a autorisé à utiliser une de leurs salles. A Orléans, les deux entretiens ont eu lieu dans un bureau administratif. J'avais pris contact avec le directeur et je m'y suis rendue une journée pour rencontrer deux entrepreneurs, présents ce jour-là pour le comité d'orientation. Personne n'a refusé l'enregistrement de l'entretien, ni l'utilisation de leur contenu. J'étais même autorisée à garder leurs prénoms. Nous avons même envisagé, avec certains des directeurs, que je vienne leur rendre compte de mes travaux lors d'une réunion collective.

J'ai récapitulé au sein d'un tableau les profils des personnes interviewées par étape de prise de contact.

⁶⁷ Chiffres au 31/12/2011 selon un document de la fédération *Coopérer pour Entreprendre* transmis pour une étude de cas réalisée chez Coopaname.

Personnes contactées	Nom de la CAE	ancienneté dans la CAE	Age	Statut dans la CAE	métier
Claire	Port Parallèle Paris	2012	48 ans	Entrepreneur salariée (ES)	Sténotypiste
Barthélemy	Port Parallèle Paris	2010	39 ans	Entrepreneur associé (EA)	Formateur
Jean-Michel	Port Parallèle Paris	2011	+ 50 ans	ES	Consultant en Communication et formation
Pascal	Port Parallèle Paris	2008	39 ans	EA	Conseil et réalisation IT, réalisation de videoWeb
Pascal C.	Artefacts Orléans	2011	47 ans	EA	Réalisation de Video Web
Soizic.	Artefacts Orléans	2010	34 ans	ES	Infographiste
Eric.	Alter Bâtir Paris	2008	+ 50 ans	EA	Charpentier
Nacer	Alter Batir Paris	2008	47 ans	EA	Electricien
Vincent.	Alter Bâtir Paris	2009	48 ans	EA	Menuisier-
Bruno	Alter Bâtir Paris	2011	+50 ans	ES	Menuisier peintre déco.
Nathalie.	Coopaname	2009	+ 50 ans	EA	Conseil en communication

Les entretiens ont duré entre trois quarts d'heure et une heure environ. Ils avaient pour objectif d'interroger les personnes sur leur parcours, sur ce qui les avait amenées à rejoindre une CAE, ainsi que sur le développement de leur activité. Je souhaitais également savoir si la question de la professionnalisation se posait pour elles et comment elles abordaient cette question. Qu'est ce qui permet de dire qu'on est un professionnel, c'est-à-dire doué d'une professionnalité composée de connaissances, de savoirs, de capacités et de compétences caractérisant un métier ?

La grille de question a donc été la suivante :

- **Pourriez-vous me parler des grandes étapes de votre parcours et de ce qui vous a amené à vouloir vous rapprocher d'une CAE ?**
- **Comment avez-vous développé votre activité sur les 3 dernières années ?**
- **Quelles difficultés avez-vous rencontré ?**
- **Quelles actions avez-vous mis en œuvre à partir de ces difficultés ?**
- **Pourriez-vous dire aujourd'hui que vous êtes un professionnel dans votre domaine ?**
- **Qu'est-ce qui vous permet d'avoir ce sentiment ?**
- **Comment continuez-vous à vous professionnaliser ?**
- **Depuis que vous êtes entrepreneur salarié, y-a-t-il quelque chose qui a changé ou a été transformé dans la pratique de votre activité ?**
- **Quelles compétences nouvelles aimeriez-vous acquérir ? Comment envisagez-vous de le faire ?**

De façon générale, cette grille repose sur des questions non directives (sauf une), qui laissent à mon interlocuteur une certaine liberté de réponse et favorise la fluidité dans les échanges.

Les deux premières questions sont introductives. Elles permettent de connaître leur parcours antérieur et ce, afin d'obtenir des informations relatives à un processus de professionnalisation, mais aussi aux choix qu'ils ont pu opérer durant leur parcours, ceci pour étudier éventuellement la démarche de recherche-action telle que la propose Henri Desroche et qui commence par cette première étape d'objectivation d'une trajectoire (l'autobiographie raisonnée). Il ne s'agissait pourtant pas d'en réaliser une à l'insu de mon interlocuteur mais de recueillir des éléments afin de les catégoriser (formations formelles et non formelles, activités sociales et professionnelles).

Les trois questions suivantes concernent davantage le développement de l'activité d'entrepreneur. C'est aussi à partir de ces informations que je vais pouvoir recueillir des éléments sur sa manière de conduire un projet. Quelle est la manière d'agir et de mener une réflexion face aux éventuelles difficultés rencontrées, quelles en sont les caractéristiques ?

Les dernières questions permettent d'appréhender leurs situations et les perspectives possibles en tant qu'associé de la coopérative.

Je n'ai pas réalisé d'entretien exploratoire afin de valider le questionnaire. Les questions ouvertes pouvaient me permettre de recueillir des informations précieuses.

Les annexes 6 et 7 illustrent deux entretiens retranscrits.

III.C2 La rencontre avec les directeurs de CAE.

J'avais mené la plupart des entretiens-avec les entrepreneurs-salariés quand l'idée m'est venue de vouloir interroger les directeurs des coopératives, fondateurs des coopératives. Je souhaitais avoir leur avis sur la notion de professionnalisation et sur la CAE en tant que vecteur de professionnalisation.

Les trois directeurs de coopératives d'activités que j'ai pu rencontrer proviennent de domaines d'activités variés.

- Une coopérative accueillant des porteurs de projets dans le domaine du bâtiment : *Alter Bâtir*. Cette coopérative, spécialisée dans l'éco-construction a été créée en 2006 par un architecte. Elle regroupe une centaine d'entrepreneurs-salariés.

- Une autre CAE qui regroupe des professionnels du secteur artistique et culturel : *Artefacts* située à Orléans. Artefacts a été créée en 2008 avec l'ambition de vouloir faciliter le développement de projets artistiques et culturels dans la région centre. Elle accueille aujourd'hui une cinquantaine de coopérateurs.

- la dernière, la plus ancienne, de type généraliste, accueillant tous types de projets ou de métiers : *Coopaname*. Située à Paris et créée en 2004, cette coopérative multi-activités regroupe aujourd'hui plus de 700 entrepreneurs salariés et développe des projets de mutualisation.

Ces échantillons pourront paraître peu représentatifs au regard du nombre de CAE et d'entrepreneurs-salariés existant aujourd'hui. Néanmoins, il me semble qu'ils peuvent attester de la réalité d'une population plus large, dans un contexte où la forme des CAE poursuit son développement.

Les questions qui me travaillaient sont les suivantes :

- **En quoi la CAE est-elle une ressource pour la professionnalisation ?**
- **Comment percevez-vous la professionnalisation des adhérents ?**

En effet, il me semble intéressant de savoir si au fond, la question de la professionnalisation se pose aussi pour eux, comment elle est abordée et organisée au sein d'une coopérative. Les démarches utilisées et les projets développés se rapprochent-ils des modalités utilisées de la recherche-action telle qu'Henri Desroche la propose ?

L'annexe 10 retranscrit un entretien avec le gérant de la coopérative d'Orléans.

III.C3 Démarche d'analyse des entretiens :

- ***Avec les entrepreneurs salariés.***

La lecture des entretiens s'est faite à la fois de manière flottante, longitudinale puis transversale, ce qui m'a permis de noter mes perceptions et réflexions et de procéder à des découpages de parties (avant l'entrée dans la CAE, après l'entrée dans la CAE par type de question).

J'ai effectué un résumé de chacun des entretiens en cherchant à faire ressortir la manière dont ces acteurs se professionnalisent.

J'ai souhaité aussi faire ressortir les parcours singuliers et les événements qui ont déclenché leur prise de décision à vouloir rejoindre une CAE, que j'ai résumés sous la forme d'une grille telle qu'elle est proposée pour l'autobiographie raisonnée, faisant apparaître chronologiquement, mais sans que les dates apparaissent toujours, les formations formelles, les formations non formelles, les activités sociales et les expériences professionnelles. Ces grilles sont présentées en annexe 8.

J'ai aussi cherché dans les entretiens les thèmes illustrant les dimensions et les critères choisis à partir des voies de professionnalisation. Ensuite, j'ai construit un tableau qui me permettait de rendre compte globalement des voies de professionnalisations utilisées par les entrepreneurs (annexe 9).

- ***Avec les directeurs de CAE.***

Pour chacun des entretiens, j'ai procédé à plusieurs lectures, d'autant plus que j'ai réalisé que les propos recueillis étaient très différents. J'ai commencé par faire un résumé de chacun des entretiens puis j'ai fait ressortir des thèmes :

- l'accompagnement des projets des entrepreneurs salariés ;
- le rapport au collectif ;
- le rapport à la gouvernance.

III.C4 Recul sur ma démarche méthodologique.

Je pense m'être précipitée dans l'élaboration de la grille d'entretien dans la mesure où je n'avais peut-être pas suffisamment précisé le cadre théorique à ce moment-là (notamment la pédagogie coopérative). Même si la présentation au groupe de pairs m'a été précieuse pour affiner et regrouper des questions, j'ai ressenti parfois des hésitations au moment où je me trouvais en face de mes interlocuteurs. Je n'étais pas toujours à l'aise.

D'ailleurs, comme je n'avais pas totalement précisé les éléments que je voulais recueillir, la transcription des entretiens me révélera que j'ai pu parfois me laisser déborder par des développements d'arguments qui n'avaient peut-être pas lieu d'être. Néanmoins, cela ne m'a pas empêché parfois de « recadrer » un interlocuteur qui se serait éloigné du sujet.

Poser le cadre d'analyse avant de rencontrer les personnes m'aurait permis de demander des précisions à mes interlocuteurs, notamment par exemple sur leur accompagnement, la manière dont le projet a été précisé et validé ainsi que la manière dont les échanges se réalisent avec les pairs.

Concernant les questions ouvertes posées au directeurs, là aussi je me suis rendue compte de certaines lacunes notamment en ce qui concerne la question sur les modes d'accompagnement des entrepreneurs salariés qui n'a pas été posée.

Partie IV – Analyse des entretiens.

. IV.A – La professionnalisation des entrepreneurs-salariés.

IV.A1 Des parcours singuliers :

La première question posée au cours des entretiens avait pour objectif de connaître les grandes étapes de leurs parcours et de savoir ce qui les avait amenés à vouloir se rapprocher d'une CAE. Il ne s'agissait pas de réaliser à leur insu une autobiographie raisonnée mais de reconnaître des caractéristiques de leur expérience, leurs acquis et les motivations profondes qui les animaient. Les parcours racontés sont présentés sous forme de bioscopie en annexe 8.

Claire, a obtenu un diplôme d'assistante de direction et cherche à travailler dans des environnements qu'elle choisit, qui « l'intéressent » et qui la « passionnent » : elle fait un séjour d'un an pour être bilingue français /anglais, ce qui lui permet de travailler dans des entreprises internationales, dans les ressources humaines, le marketing, « *dès que je m'ennuyais je partais* ». Autre exemple : « *et là je suis revenue à mes premiers amours c'est-à-dire que j'ai repris une fonction d'assistante de direction, j'assistais le directeur des ressources humaines d'une boîte informatique, c'était très bien, très intéressant mais loin de chez moi [...] et j'aspirais à un travail plus autonome, plus freelance etc.* ».

Barthelemy fait des études d'histoire de l'art et d'archéologie mais il a aussi des centres d'intérêt tournés vers les jeux vidéo, Internet, l'informatique : « *j'ai envie de faire des sites Internet. - Et c'est quoi qui vous a donné l'envie de créer des sites Internet ? La communication, l'aspect créatif, le code. Moi je suis tombé dans les jeux vidéo quand j'avais 7 ans. J'ai eu la chance de faire de l'informatique en primaire.* ». Ses expériences professionnelles lui ont permis d'évoluer : « *J'ai été salarié pendant une quinzaine d'années, je pense quelque chose comme ça, essentiellement dans les études de marché, au départ en tant qu'enquêteur et puis j'ai fini ma carrière dans les études de marché comme Project Manager, responsable quantitatif* ».

Pascal, s'il obtient une maîtrise en histoire et géographie, ce sont surtout les patins à roulettes, la photo, la vidéo et l'émulation au sein d'associations qui l'attirent : « *on est dans la rue, tout*

le monde est le bienvenu. On est au même niveau, on est en patins à roulettes. Moi ma cour de récré, c'était le Trocadéro pendant 10 ans. Avec la Tour Eiffel plantée au milieu et tout Paris qui descend là-bas. C'est ces bases-là, de rollers et puis le site internet et tout ce qui est le côté informatique, c'est ces bases que je cultive. ».

Pour Jean-Michel, des études en droit, en communication (maîtrise) et en sciences de l'information (DEA) lui permettent de comprendre comment fonctionnent les sociétés. Il s'investit aussi dans des associations : *« Ce qui m'anime, c'est le côté accompagner, faire grandir, développer aussi bien les organisations que les hommes. Du coup, je pense que je l'avais déjà à ce moment-là. ».*

Eric veut être photographe. Il fait des études de cinéma, de son, d'audiovisuel, de photographie et développe la photographie industrielle et le reportage industriel : *« Et du coup quand je suis sorti, L'IDA⁶⁸ m'a proposé de donner des cours de photographie parce que j'avais fait un diaporama sur la température des couleurs, qui est un principe en photographie, une donnée technique, et pour essayer de faire comprendre ce que c'était, j'avais fait un petit diaporama qui avait bien plu, et donc il m'avait proposé de filer des cours de photographie de base aux premières années. ».* Son expérience, à son compte, lui fait découvrir l'architecture mais il est passionné depuis longtemps par le bois, la géométrie, qui lui donnent envie d'approfondir ses connaissances, sur le bois plus particulièrement, et d'envisager un changement d'orientation vers le métier de charpentier : *« Donc tu vois ça faisait longtemps que le bois m'intéressait, ça fait 25 ans que j'habite là, la maison et la toiture, la charpente a été refaite, l'escalier a été fait par un charpentier. Tout ça me fascinait, la géométrie ça me passionne, la bois, les matériaux etc. J'avais envie d'avoir d'avantage de connaissances. ».*

Nacer obtient un Bac technique d'électricien et il s'intéresse aussi au droit : *« j'ai fait du droit mais c'était pas mal en fin de compte car je ne connaissais pas le milieu et ça m'a quand même pas mal apporté, malgré que ça n'ait pas marché, j'ai appris pas mal de choses c'était assez intéressant ».* Il finira par trouver dans une grande entreprise où il travaillera pendant 15 ans : *« Et puis en fait j'ai retrouvé assez rapidement du travail et donc je suis rentré dans une grosse boîte tout de suite en fait, nationale et internationale. Donc j'ai travaillé, travaillé,*

⁶⁸ Institut De l'Audiovisuel.

tant que j'ai pu, jusqu'en 2007 et en 2007 en fait, consécutivement à un nouveau poste au sein de l'entreprise où j'étais, je suis passé cadre en fait. ».

Vincent commence par obtenir un CAP de menuisier mais c'est la décoration d'intérieur qui l'intéresse, puis le milieu associatif et l'Economie Sociale et Solidaire. Il s'inscrit dans une école pour être constructeur machiniste de décor de théâtre et se politise : *« j'ai été à la fac, je me suis plus ou moins politisé on va dire et, à la sortie de la fac, je n'étais plus du tout intéressé par le théâtre mais par contre je suis rentré dans le milieu associatif, des associations comme le DAL, comme l'AC, Agir ensemble Contre le Chômage. - Le DAL c'est ? Le Droit au Logement. AC. J'y suis resté entre 10 et 15 ans et finalement ça ne m'a plus convenu non plus, je cherchais quelque chose qui était plus dans l'économie sociale et solidaire. ».* Ses réflexions sur la suite à donner à son parcours l'amènent finalement à reprendre son métier de menuisier et à s'engager dans un projet coopératif.

Bruno après un Bac technologique souhaite se lancer dans quelque chose de pratique. Il essaye à la fac les sciences de la vie et de la nature et s'aperçoit au bout de 15 jours qu'il n'a pas le niveau. Il essaye ensuite un DUT en hygiène et sécurité. Au fond, il est tiraillé entre le fait d'avoir un métier et de se consacrer à ses passions : le théâtre, l'accordéon, le social. *« Et puis j'ai dû choisir. Est-ce que je reste à l'école normale ou est-ce que je pars avec le petit groupe, qui fait une petite tournée, mais ça va durer deux, trois mois, mais, mais, je ne peux pas. J'abandonne, voilà. Oui tant pis, je fais du théâtre pour enfants, parce qu'au fond de moi, je suis un peu artiste ».*

Pascal C. s'intéresse au reportage vidéo et aux nouvelles technologies. Il a aussi le goût d'entreprendre et d'expérimenter. Il crée une association autour des nouvelles technologies dans le milieu rural. Après un licenciement, il reprend un bar et en fait un café-concert : *« A la base je voulais créer un bar associatif mais c'est très difficile en fait parce que c'est difficile de dissocier la partie commerciale et la partie concurrentielle, même si l'activité était d'accueillir des artistes sur un réseau de café-concert autour de la chanson française et ça j'ai arrêté en mai. ».*

Soizic trouve son violon d'Ingres dans le métier d'infographiste. Ce qui l'intéresse, c'est de continuer à apprendre et à créer : *« j'ai travaillé dans différentes activités, en agence de publicité, en agence de Marketing direct, en maison d'édition, dans des agences de marketing*

de boîtes Internationales, en imprimerie... Donc voilà j'ai fait un peu différentes activités pour voir un petit peu la vaste étendue du métier et continuer aussi à me professionnaliser auprès de professionnels. ».

Issue d'une famille de professeurs, **Nathalie** entame son parcours d'abord par des études en langues étrangères appliquées et un troisième cycle en commerce international : « *Au départ, j'ai tenté d'aller dans l'international mais j'ai pratiquement fait tout mon parcours dans l'associatif et l'institutionnel* ». Ce qui la motive, ce sont les échanges culturels, la communication, l'art de vivre à la française. Son expérience va tourner autour de ces centres d'intérêt dans des environnements qui favorisent des liens avec l'international : l'Amérique latine, la Russie, pour développer l'image et le rayonnement de la France à l'international. Mais sa passion, « *c'est la gastronomie.* » et ce qu'elle aime aussi c'est valoriser et révéler des talents.

IV.A2 Des événements déclencheurs variés.

Comme le souligne Sophie Denave⁶⁹, le fait de quitter son métier est la convergence à la fois d'insatisfactions professionnelles et d'événements déclencheurs. Ces effets déclencheurs sont variés : pour certains, il s'agit de légitimer une pratique exercée de manière informelle, expérimenter autre chose, ou bien vouloir travailler de manière autonome et devenir son propre patron. Il peut s'agir aussi de vouloir être en phase avec ses propres idées, ses valeurs. Ou bien encore mener une réflexion sur ses envies à la suite d'une rupture professionnelle ou face à une situation économique difficile.

Que ce soit pour des raisons personnelles (une aspiration, un changement de vie) ou professionnelles (licenciement), ces événements subis ou décidés volontairement vont être des « déclis » pour modifier sa manière de considérer sa vie professionnelle et vouloir créer sa propre activité. En voici quelques illustrations :

- Travailler de manière autonome, être à son compte, devenir son propre patron : Lorsque Claire quitte l'entreprise où elle travaille et avec qui elle apprécie pourtant de travailler, c'est parce qu'elle habite loin de son lieu de travail : « *Et ma vie personnelle a un petit peu changé,*

⁶⁹ Denave S (2015). *Reconstruire sa vie professionnelle*. Paris Puf

[...], donc j'ai fait un bilan de compétences, et de là en est ressorti le métier...euh, ben...de là en est ressorti le métier de Sténotypiste de conférence. [...] J'ai toujours travaillé dans le rédactionnel dans des postes différents et c'était logique que je me dirige vers un métier de la rédaction... je ne suis pas très à l'aise avec les chiffres.».

- Pour Barthélemy, c'est un questionnement : *« Et donc courant 2007-2008, j'ai commencé à m'interroger sur qui j'étais, ce que je voulais faire, tout ça, et conscient que le travail que je produisais dans le cadre des études de marché, ce n'était pas vraiment en accord avec mes idéaux [...] mais la boîte a coulé avant en fait donc ça a...C'était une bonne chose, ça m'a permis de passer à l'étape de reconversion. ».*

- Légitimer l'apprentissage d'une activité réalisée de manière plus ou moins bénévole. C'est le cas de Pascal qui raconte : *« J'ai commencé à toucher un peu à l'informatique à ce moment-là et puis cette association est dans un cercle d'autres associations, j'ai circulé au bout d'un an ou deux parce que ça fonctionnait mais il fallait que je puisse professionnaliser ça, parce que j'avais un statut un peu bâtard. [...] Je galérais ».*

- Pour Jean-Michel, c'est vouloir créer quelque chose : *« Il fallait me reconstruire un petit peu quand même [...]. Donc j'ai burlingué dans le développement durable. J'ai rencontré énormément de personnes. [...]. Et j'ai vu où était ma place dans le développement durable, et à partir de là est née l'idée que j'avais envie de créer quelque chose. ».*

- Un contexte économique difficile : Pour Eric, le marché de la photographie devenant malmené avec l'arrivée du numérique, choisit de devenir charpentier : *« Donc j'ai choisi charpente comme activité principale et la photographie comme activité secondaire, pour tout doucement basculer de l'un à l'autre. ».*

- Un changement de poste ou des relations difficiles qui aboutiront à un licenciement ou à une cessation d'activité : Nacer raconte : *« C'était assez compliqué finalement parce que faire presque 15, 20 ans de terrain et puis passer derrière les bureaux, c'est vraiment pas facile, j'ai mis 6 mois au moins à m'adapter, mais 6 mois de trop visiblement pour mon employeur de l'époque, [...], j'avais quand même une idée en tête c'était de ne jamais retravailler pour un patron et donc retravailler que pour moi.».*

- Etre en phase avec ses idées : c'est ce qu'évoque Vincent. *« J'y suis resté entre 10 et 15 ans et finalement ça ne m'a plus convenu non plus, je cherchais quelque chose qui était plus dans l'économie sociale et solidaire, [...] et je cherchais un « truc » qui soit plus en correspondance avec mon métier de départ qui était menuisier et par rapport à mes idées. ».*

- Bruno cesse son activité : *« Et puis à un moment donné, l'opportunité s'est présentée de monter une boutique d'accordéons avec un ami accordeur [...] et au bout de deux ans ça n'allait plus [...]. Donc c'était l'enfer je suis devenu une espèce de carpette [...]. Donc je me suis réveillé et je me suis dit j'arrête tout. ».*

- Expérimenter autre chose : Ce qui motive Pascal C. à rejoindre une coopérative, c'est parce qu'il ne souhaite plus travailler sur un mode associatif et ne pas vivre les difficultés liées à la création d'entreprise : *« sortir du territoire rural aussi pour pouvoir se re-confronter à des demandes plus urbaines. ».*

- Soizic craint de ne plus aimer son métier : *« Oui sinon j'ai travaillé en Intérim entre temps mais le déclic c'est parti de cette agence où c'était très difficile et je ne me voyais pas continuer parce que j'aimais mon métier. Je pense que j'aurais fini par détester mon métier quoi. Donc la solution c'était de rechercher un statut qui me corresponde. ».*

- Les bons conseils d'un coach : Nathalie raconte *« Je suis partie en 2007 avec l'idée de reprendre une activité salariée classique [...], mon employeur qui m'avait remercié m'a payé un outplacement. J'ai été accompagnée par ce qu'on appelle une coach et très vite elle m'a dit « Pourquoi ne pas tenter une activité autonome ? [...], « Donc j'ai un peu étudié les différentes façons d'exploiter cette activité. ».*

On peut donc constater qu'au cours de leurs cheminements, un processus de développement est déjà en œuvre : des expressions « je cherchais », « rechercher », « s'interroger », « j'avais quand même une idée en tête », « j'aspirais à un travail plus autonome »...sont significatifs de processus qui déclenchent un engagement volontaire, des prises de décisions et des prises de risques.

J'ai pu remarquer que mes interlocuteurs présentaient leur parcours avec beaucoup d'énergie, d'enthousiasme, de plaisir, d'aisance et de sérénité.

IV.A4 Mise en acte de créativités potentielles :

Claire : sténotypiste de conférence.

Avant de se rapprocher de la CAE, Claire a suivi une formation de sténotypie⁷⁰. Elle a pu ainsi acquérir une méthode de prise de notes, la transcription, mais aussi des réflexes ainsi que « *les règles alambiquées du français.* ». En parallèle, une expérience en couveuse lui permet d'apprendre à développer son activité : « *le matin je faisais de la sténotypie et l'après-midi je occupais de développer une activité, donc logo, protection de marque, formation en marketing, vente, prospection...compta, gestion...* ». En côtoyant d'autres professionnels et en recherchant des informations, elle a pu dépasser certaines difficultés, notamment pour récupérer des bases de données ou pour se situer par rapport aux tarifs utilisés sur le marché. Des différentes modalités de développement de son activité entrepreneuriale, elle choisit la CAE car elle a besoin de contact. L'accompagnement proposé la rassure : « *Je me rappelle quand j'avais commencé à travailler en décembre, j'ai pu dégager un salaire en janvier, février, mars et en février j'avais rien. G. m'avait dit « mais c'est normal, c'est pour tout le monde pareil ! » Rien que ça, ça me « pffou »...Même si je pouvais me dire « ça doit être pareil pour tout le monde », mais le fait qu'une personne extérieure me le dise, c'est plus important et ça marque. « Bon ça va pas de panique. ».*

Dans sa démarche de développement, Claire commence à travailler avec d'autres sténotypistes en sous-traitance dans le cadre d'activités de transcription. Elle utilise peu la prospection puisqu'elle qu'elle arrive à trouver des missions par le biais de relations construites et entretenues ainsi que par le bouche à oreille : « *Donc j'ai commencé à travailler en renfort. Du coup moi ça m'a donné l'occasion de rencontrer d'autres sténotypistes. C'est comme ça que j'ai récupéré une cliente, qui elle-même a donné mon nom à une autre collègue pour un coup de main parce qu'elle partait en vacances et qu'elle n'avait pas le temps, voilà. Donc pour l'instant c'est comme ça et c'est du réseau, ... ».*

Lorsqu'elle a souhaité se mettre à son compte, il était important pour elle de capitaliser son expérience passée. Elle constate que ce capital lui sert beaucoup aujourd'hui : « *Je ne me sentais pas capable de changer de métier, c'était beaucoup d'énergie, j'avais la quarantaine, j'avais plus envie de capitaliser, que de changer radicalement et là j'ai l'impression d'avoir*

⁷⁰ « *La sténotypie est une méthode de prise de parole par une petite machine appelée sténotype. [...] En fait la sténotypie, elle est utilisée principalement comme la reconnaissance vocale dans le cadre de réunions* ». Extrait de l'entretien.

bien capitalisé en fait. Justement mon expérience passée, ça me sert, je sens que ça me sert. ». Cependant, son métier lui demande continuer à acquérir de nouvelles connaissances : par internet afin de retrouver « le jargon » utilisé lors de réunions. S'adapter aux exigences et habitudes de ses clients fait partie des autres difficultés qu'elle a pu rencontrer. « *Voilà chaque sténotypiste a ses marottes [...] on se plie aux exigences des clients ».*

Claire se considère professionnelle car elle a appris petit à petit à considérer ses atouts : une maturité liée à son expérience, le goût pour son métier, sa légitimité. Elle apprend à gérer son budget ou son chiffre d'affaires, sa trésorerie, à anticiper, prévoir : « *Parce que je suis quand même pas mal mon activité, je suis mon chiffre d'affaires, mon prévisionnel. Là j'ai repris en main ma trésorerie parce que la coopérative est incapable de nous donner pour l'instant notre trésorerie. Du coup j'allais dire que j'allais reprendre justement, parce que je ne sais pas combien de temps encore je vais rester. Je pense que là au bout de 3 ans il y a une question qui va se poser, soit je reste et je deviens sociétaire, soit je pars et je vole de mes propres ailes. ».*

Elle apprend « s'affirmer » et à « tendre une carte de visite ». Elle s'informe sur les nouvelles techniques utilisées dans son domaine. Elle constate que la reconnaissance vocale est un système de rédaction assez performant qui pourrait lui permettre d'avoir ses propres clients : « *La suite déjà ça va être la reconnaissance vocale et là il y a une compétence à acquérir car le principe de la reconnaissance vocale est de répéter tout ce qui se dit en réunion. On a un système de micro insonorisé parce qu'on est dans la salle avec tout le monde, et puis bla bla bla...Parce qu'en fait actuellement la reconnaissance vocale a du mal à reconnaître les différentes voix. Il y a tout un système en amont de paramétrage de profil vocal, il faut que le logiciel reconnaisse votre voix, la façon dont vous prononcez les « ai », les « é », les « on », les « en »...enfin apparemment c'est assez facile. En fait c'est un peu le même principe que les interprètes sauf que c'est moitié moins de travail puisque nous on se contente de répéter. Les interprètes, ils doivent enregistrer et traduire, [...] - Et ce serait une compétence supplémentaire ? Ah ben oui, en tant que rédactrice vocale pour après aller en réunion et donc d'avoir mes clients en direct. ».*

Barthelemy : Formateur et créateur de sites Web.

Barthelemy est au départ très intéressé par l'idée de rejoindre une coopérative : « *Le fait que ce soit collectif et coopératif, la mutualisation, le fait que le but ne soit pas forcément le profit mais plutôt de construire quelque chose de stable, tous les idéaux que l'on peut voir derrière, l'aspect des travailleurs j'ai envie de dire, ou des personnes tout simplement, l'échange. ».*

Néanmoins, il s'aperçoit que tout est à construire : *« que ça doit venir de nous, co-entrepreneurs, et donc il faut arriver à dégager le temps, l'énergie, la motivation, de faire émerger l'envie de quelqu'un pour prendre les rênes des idées, des choses, mais ça bouge pas mal hein, voilà. »*.

La première année, il prend du temps à réfléchir à son projet du fait de sa reconversion. Il rencontre des personnes, cherche à établir des relations de confiance et se forme au fonctionnement de la coopérative. Son projet initial étant de créer des sites Web, il s'aperçoit que ce n'est pas facile d'en vivre. En échangeant avec des professionnels, il réalise qu'il peut aussi développer une activité formation : *« En discutant avec un ancien de la coopérative, qui était formateur et qui faisait des sites Web, j'avais un petit peu l'envie de me dire « Tiens je pourrais être formateur, d'autant que la coopérative permet d'avoir le numéro d'agrément formation, et d'organiser des formations si on le veut dans le cadre de notre activité, donc ça c'est un plus aussi, même si je ne m'en suis pas servi tout de suite. Donc, j'ai discuté avec quelqu'un et il m'a dit « oui, vas-y, fonce ! ». Moi, c'est ce que je fais. « Et vois qu'il faut que tu aies au moins 50% d'activité de formation ». Puis aujourd'hui, c'est même plus que ça, je suis à 60%, je suis plus formateur que développeur multimédia. »*.

Salarié au départ dans un centre de formation, il a pu négocier rapidement son intervention en tant qu'entrepreneur-salarié. L'activité de création de site Web devient plus occasionnelle, les projets sont réalisés par le biais de relations, par le bouche à oreille sans vraiment entamer de démarche commerciale. Néanmoins, il trouve une synergie entre les deux activités qu'il développe : *« Et puis j'étais à la recherche d'activité synergiques aussi. Les deux se répondent : Quand je fais de la formation ça me ..., quand je fais des sites Web ça m'aide à préparer les formations. Quand je fais des sites Web, je me mets à jour, et du coup j'ai du « matériel » pour transmettre des savoirs ». Quand je fais des formations, ça m'oblige à mettre à jour, à synthétiser mes connaissances, à prendre du recul et ça permet de faire des choses différentes en essayant à ce qu'elles soient connectées, et du coup c'est plus simple, c'est plus fluide. »*. Pour son activité de création de sites Web, il cherche aussi à s'associer avec d'autres personnes : *« faire des sites seul ci, ça m'est arrivé. Généralement on est au moins deux, quelqu'un qui s'occupe de la partie graphique, visuelle on va dire et moi je m'occupe plutôt de la partie technique, mais je suis à la recherche de gens avec qui on pourrait s'associer de manière régulière on va dire et ça c'est très difficile. »*.

En termes d'accompagnement, il trouve une aide mais elle n'est pas suffisante : *« En fait je pense qu'il me faudrait un accompagnement secondaire. C'est ça. Il faut des gens avec qui je puisse parler, construire, réfléchir, échanger sur le développement de l'activité, sur l'activité*

en elle-même. Oui je réalise quelque chose. J'ai des pistes, j'ai des gens...J'ai fait des sites Web de coachs, Je suis sûr qu'il y en a...Il y a des gens au sein de la coopérative avec qui on pourrait échanger. ». Sa démarche de professionnalisation est avant tout réalisée à partir des ses réflexions et des échanges qu'il entretient : « Je me professionnalise en travaillant dans un cadre professionnel, c'est-à-dire en étant rémunéré. Pour moi c'est ça la professionnalisation, donc chaque acte depuis le début, voilà, il y a des choses que j'ai retenues, j'analyse le fonctionnement de l'entreprise, je m'interroge sans cesse, je me remets en question et ça se fait naturellement petit à petit donc [...] et puis après il y a tous les ateliers, il y a les échanges avec mon conseiller aussi. Ça c'est sûr que ça aide, ça nourrit. Les échanges avec le centre de formation avec lequel je travaille, ils sont une petite entreprise, amicale, plutôt humaine, ils ont même pensé à faire une SCOP à une époque, où je suis en relation amicale avec les associés, donc je discute aussi de leurs activité à eux...[...]. Petit à petit j'apprends des choses sur l'aspect fiscal, sur les coopératives aussi, sur le droit des coopératives. J'ai suivi une formation d'une journée auprès de l'Union des SCOP, sur le fait d'organiser des formations en mon nom, il fallait que je me frotte un peu plus précisément quels étaient les papiers à fournir, il y a tellement de choses. ».

Il s'intéresse à la vie de la coopérative et il s'aperçoit qu'il y a des possibilités pour construire à l'intérieur des partenariats avec des personnes qui développent des activités similaires aux siennes : « Là on est en train de commencer à développer des choses au sein de la coopérative pour créer des espèces de pôle où l'on pourrait travailler sur des métiers communs en équipe. Moi ça m'arrive de travailler avec des gens de la coopérative mais pas autant que j'ambitionnerais. Créer une équipe de 3,4, 5 personnes sur un gros projet, ça j'aimerais bien expérimenter ça. Alors on a mis en place des dispositifs pour répondre à des appels d'offres, mais c'est compliqué, c'est pareil les appels d'offres, je suis un peu réticent dans le sens où on risque de mettre beaucoup d'énergie sans forcément de garantie d'activité. ». Il imagine des possibilités pour favoriser le travail collectif et coopératif, « un cadre où l'on puisse dire « ha bien toi tu fais tel métier, bien voilà, il y a des gens, des procédures, des endroits où se rencontrer, des outils... . En même temps c'est vrai que c'est extrêmement complexe parce que chacun vient avec son activité personnelle, donc est-ce que les coopératives d'activités et d'emplois, sont vouées à développer comme ça des activités, des marques communes entre les gens, ou est que ces gens devraient quitter la structure pour créer leur propre SCOP, est-ce que c'est possible dans ce support de créer des choses, et en même temps de se couper de la structure mère ? ». Il souhaiterait développer davantage sa capacité à travailler en commun, à initier, à piloter des projets communs pour la coopérative.

« Idéalement j'aimerais que les gens qui entrent dans une CAE, on puisse tout de suite les orienter : bien voilà regarde t'as ça, ça et ça, si tu as un petit peu de temps libre d'énergie...Et en même temps ce serait des projets rémunérateurs pour tout le monde. Alors moi ce que j'avais imaginé, c'est des projets internes qui profitent à la coopérative et à toutes les coopératives dans leur ensemble. Avec 'Autonomie' qui est le logiciel de gestion en ligne, à distance mis à disposition des entrepreneurs, on aimerait bien avoir des projets comme ça et pour tous les types de métiers. ».

Il aimerait s'investir d'avantage dans la coopérative : « Sur cette capacité à organiser des activités en commun. Ça j'aimerais bien, trouver un moment pour trouver le courage d'essayer, de prendre les rênes comme je disais, mais je n'aime pas en même temps, peut-être d'initier, piloter. Un moment il faut agir. ». Cette idée, il y réfléchit en la mettant en parallèle avec son métier de formateur et il se demande comment il peut l'organiser.

Pascal : Conseil et réalisation en Technologie de l'Information (IT) et de vidéo Web.

La démarche de professionnalisation de Pascal passe par des phases d'expérimentation et de réflexion dans les projets qu'il mène et qu'il tire de ses expériences passées : « Disons que j'ai eu un bon professeur, via le site de rollers parce qu'il est quand même ingénieur et en logiciels libre et compagnie, ça m'a quand même bien posé les bases on va dire. Et dans l'association il y avait quelqu'un qui faisait de la photo et de la vidéo, et de la 3D, et moi j'étais plutôt écrit et photo. Ça a « matché », on a bossé pendant 5 ans ensemble et on s'est transmis des trucs. Et j'ai eu des bonnes bases là-dessus, sur comment faire une bonne vidéo. [...] c'était un moment précieux, où vraiment j'ai découvert plein de choses, c'était une deuxième école. ». Il continue plus loin : « Je cherche beaucoup, je suis un peu... Voilà l'université m'a permis de savoir un peu chercher convenablement [...] dès que je détecte quelque chose chez un client, je me dis « oui, il y a peut-être un truc à faire ». Je bosse dessus, je le mets chez un client qui n'a pas trop de sous, je regarde comment ça marche, c'est mon beta testeur, [...] je regarde le feedback et une fois que c'est posé voilà je dis à mes clients qui eux ont de l'argent : « voilà, j'ai une autre solution à vous proposer », et là, je les fais payer. C'est un peu mon modèle on va dire, après c'est dans les grandes lignes hein, mais c'est un peu ma manière de fonctionner. ».

Au sein de la coopérative, il trouve les appuis nécessaires et les conseils utiles pour gérer son activité comme il l'entend, en toute autonomie : « Dans la coopérative, ce qu'il y a de bien

c'est qu'on a une certaine autonomie, on entreprend et en même temps on a quand même une structure d'appui [...]. Parce que on a des conseillers, on a de l'accompagnement, on a des formations, on a des gens qui s'occupent de notre comptabilité, il y a un avocat, en fin voilà tous ces aspects-là, on a une assurance, il y a les avantages d'une structure, d'une société en tant que salarié et en même temps, on a les avantages de quelqu'un qui est indépendant. ».

Il apprend aussi à collaborer avec d'autres entrepreneurs-salariés sur recommandation ou par le bouche à oreille. Il apprend sur le tas, en recherchant des informations, en expérimentant la solitude de l'entrepreneur dans la prise de décision : *« Je me dis : « je vais développer un nouveau truc, je suis tout seul, ça prend du temps, je ne peux pas appeler trop de gens pour savoir si je suis dans le bons sens ou pas dans le bon sens, pour savoir comment on fait ». Je ne dis pas que je n'aime pas ça. J'aime bien démêler les nœuds, mais des fois on est un peu tout seul quoi. [...] Quand on vient là-bas on est quand même, on nous met dans la tête qu'on est entrepreneur-salarié, qu'on est autonome, et que les ponts des fois se font, des fois se font pas. C'est compliqué de se faire confiance de se dire « oh lala, lui il fait le même boulot que moi, il va me piquer mon client. [...] Maintenant les outils sont accessibles, il y a des forums, il y a du logiciel libre, on n'est pas obligé d'avoir une formation Microsoft et le petit médaillon qu'on va devoir payer 5000€, non. On peut apprendre sur le tas, on peut le faire, il suffit de savoir chercher, l'université m'a donné ça et on peut le faire. Voilà maintenant il faut être confiant avec soi-même, il faut se dire « je peux le faire, j'assume ». Ça c'est le plus compliqué mais en même temps c'est plus valorisant quand ça marche. ».*

Il cherche à établir avec ses clients une collaboration à long terme, en installant une bonne relation de confiance, en garantissant le bon fonctionnement des données qu'il gère : *« Ce n'est pas faire un «one shut » : je viens, vous avez un problème, je répare et je repars c'est terminé. Non c'est de dire, voilà « moi je suis garant du bon fonctionnement et de la production au quotidien de la sauvegarde de vos données ». Et puis « si il y a un problème avec votre ordinateur, oui je viens et je le fixe. ».*

Il a aussi un rôle de conseil pour optimiser la gestion des infrastructures des clients et propose des nouvelles idées : *« Là par exemple, j'ai investi dans un gros serveur, qui me coute 60€ par mois, [...] Maintenant il faut que je l'habille ce truc-là. C'est en cours, c'est de voir un client comment il est, c'est que la confiance se fasse et puis après lui dire « ben voilà, ça si on peut l'arranger... ». [...] J'ai développé un outil multifonctionnel, je peux le proposer à un autre client. ».*

Il rencontre des difficultés principalement dans les aléas du développement de ses activités, qu'il utilise comme un temps d'investissement et de recherche. Il se reconnaît professionnel au sein de la CAE, par les résultats qu'il dégage, par le fait qu'il peut choisir sa clientèle et surtout par une démarche de conseil et la relation de confiance qu'il installe avec ses clients. Il cherche à rendre visible ses productions. Il continue de se professionnaliser en cherchant de nouvelles solutions mais aussi par les demandes des clients qui lui apportent de nouveaux challenges : *« Je tire sur le fil Internet qu'il y a à la maison et puis la pelote se déroule et puis...- Qu'est-ce que vous cherchez dans Internet ? C'est de trouver de nouvelles solutions. C'est de dire... Voilà on m'a appelé il y a pas très longtemps : « voilà je voudrais mettre en place un système de e-learning en ligne », bien voilà je cherche tout ce qui concerne e-learning, j'installe, je regarde les forums, je lis ce que les gens disent et je vais voir mon client et je lui expose une idée. ».*

« La CAE m'a apporté une assise, la CAE m'a apporté le fait qu'on me fasse confiance, le fait qu'on me paie sur le boulot que je fais mais au final, je réplique seulement les préceptes. [...] Il y a eu une évolution. - Elle prend quelle forme ? Elle s'étoffe, elle est plus carrée dans les coins. Maintenant je sais faire un devis, j'ai des stratégies commerciales, je plante des graines dans la tête de mes clients.- C'est-à-dire planter des graines ? Je ne sais pas, je dis : « on pourrait penser à ça », et puis j'en reparle. Des fois la petite graine elle donne rien et des fois ça fait un arbre. C'est ce genre de pratique que je n'avais pas avant. ».

Dans ses perspectives de développement, il a la possibilité d'utiliser ses droits à la formation mais il s'interroge surtout sur la manière de poursuivre ses activités après 6 ans d'expérience au sein de la coopérative. Il s'est engagé dans un projet avec beaucoup d'énergie, il a le sentiment d'être arrivé au sommet d'une montagne.

Jean-Michel : consultant en formation et communication, en management et conduite du changement.

Jean-Michel se sert de ses expériences passées lui ont permis de capitaliser des compétences : *« Si vous voulez, que fait que j'ai la grande chance d'avoir beaucoup travaillé dans des entreprises, des associations aussi, et puis des services publics ou services parapublics. J'y pense en fait et en plus j'y travaille, la chance que j'ai, c'est qu'en général je suis au cœur de la stratégie de l'entreprise et au cœur de la politique des ressources humaines. J'ai 25 ans de job là-dedans, donc en fait ce serait facile pour moi... et en plus mon père était à la Lyonnaise des Eaux et à la maison on parlait beaucoup d'entreprise, de problématique*

d'entreprise et tout, donc culturellement je suis déjà...Donc en fait c'est très facile pour moi de comprendre comment fonctionne une organisation. ».

Il reconnaît des compétences d'animation de réseau qu'il peut utiliser : *« Et donc moi ma volonté c'est justement d'avoir Port Parallèle mais de créer un mode de fonctionnement en réseau. [...] Quand j'étais à CM, dans le cabinet dans lequel j'étais, on avait déjà un réseau d'indépendants qui bossait pour nous et moi j'essayais de travailler dans cette émulsion de réseau et ça j'aime bien l'animation de réseau [...] Je ne suis pas bon en management mais voilà j'ai quelques compétences en matière d'animation de réseau. ».*

Lorsqu'il entre dans la CAE, la difficulté pour lui c'est le commercial : *« Il a fallu petit à petit que je reconstruise mon réseau et tous les jours on le reconstruit, donc voilà, donc ça c'est une difficulté, c'est à un moment donné de devoir créer les choses. ».* Il a le sentiment qu'il faut tout réapprendre : gestion des budgets, développement commercial, reprendre confiance en lui, se motiver à travailler seul, facturer au prix juste. Il apprend aussi à se tromper : *« Et aussi et alors pour moi ça a été d'accepter l'imperfection. [...] Par contre c'est apprendre de ses conneries évidemment, c'est par sédimentation qu'on arrive à... ».*

Il s'intéresse à la vie de la coopérative et propose des améliorations au regard des observations qu'il en fait, notamment pour favoriser le travail collectif : *« Bien déjà le collectif, ce que j'ai pu mettre en œuvre alors ça c'est un truc très très bien et, [...] et euh quand je suis rentré j'ai fait une proposition parce que en fait, ces soirées sont un petit peu, on peut avoir un mois et demi, en fait ce n'était pas régulier. Je lui dis : « ça serait peut-être bien d'avoir un moment, c'est-à-dire tous les premiers lundis du mois », [...] et donc en fait, régulièrement tous les mois on se rencontre. ».* Il propose des actions de formation : *« Donc si vous voulez toute la filière formation, là je peux dire que je suis un professionnel. C'est pour ça que je monte un projet formation dans la coopérative. ».*

Le développement de son activité l'amène à prendre du recul sur sa manière de travailler et de considérer son identité professionnelle. Il n'a pas encore le sentiment d'être un professionnel entrepreneur : *« ...de dire encore je suis un professionnel entrepreneur, je ne pourrais pas encore le dire. Je peux douter encore de moi par rapport à ce point-là, et je doute d'autant plus car en fait, quand je regarde mon activité, je suis beaucoup en sous-traitance. La sous-traitance bien sûr ça me fait vivre, j'adore ce que je fais, mais j'en suis pas encore au stade où à un moment donné, je n'ai pas vraiment créé véritablement quelque chose. ».*

Il aimerait créer un concept permettant de mieux structurer l'éventail de prestations qu'il est susceptible de proposer et de transformer en activité : *« Ce qui me manque aujourd'hui et sur lequel je travaille, c'est arriver à affirmer une identité, une prestation qui soit clairement identifiée. Quand je vous dis, je suis consultant en communication, en management et conduite du changement, c'est très bien, mais c'est très vaste aussi. Et ce n'est pas quelque chose où il y a un concept derrière, qui va être le ferment d'une activité plus importante, [...] c'est peut-être ce truc-là qui n'existe pas encore. [...] Mais euh peut-être que j'aspire à plus, à un concept derrière qui structurerait plus ma façon de travailler dessus. [...] Moi j'en ai plein d'idées, ce n'est pas là. C'est un moment donné l'idée qui va fonctionner, enfin qui va être structurée ensuite en action et tout ça. C'est plus ça que je dirais, comment transformer l'idée en véritable business, enfin du business et de l'activité. »*

En attendant, il se professionnalise aussi en côtoyant de professionnels de métiers différents : *« Déjà, je travaille avec des personnes qui sont parfois dans des métiers différents. En travaillant avec elles, je me nourris de notre complémentarité, donc je me nourris de leurs connaissances, Par exemple là je travaille avec une consultante qui petit à petit se spécialise dans les neurosciences, dans le coaching et les neurosciences. Du coup elle m'apporte pas mal de choses. Je suis aussi avec une consultante qui travaille en RSE⁷¹, et petit à petit elle m'apporte des choses, quitte en me faisant des formations et tout ça. Et je me nourris aussi beaucoup de...Je vais souvent dans des conférences, je reçois beaucoup d'invitations, par ci par là donc je me nourris de ça. »*

Eric : Charpentier.

Eric choisit la CAE pour développer son activité et pour ne pas être seul : *« Ben déjà le principe de ne pas être tout seul, de pouvoir mutualiser plein de choses, à la fois des savoirs et des outils et de partager à la fois ce qu'on gagne, de prendre des risques ensemble, de pas faire de hiérarchie dans le salaire, par rapport au savoir, enfin tout ça. »*

Eric a déjà une expérience d'artisan et avait été à son compte pendant 20 ans en tant que photographe lorsqu'il rejoint la CAE. Il fait donc part de ses connaissances passées : *« la comptabilité je connaissais déjà, j'avais des notions quand même je n'étais pas complètement perdu, donc pour calculer mon prix de l'heure, j'étais capable de le faire, donc je n'avais pas besoin d'eux pour ça. Moi je n'ai pas eu besoin de ce principe-là. Moi je ne suis pas rentré*

⁷¹ Responsabilité Sociale des Entreprises.

dans la coopérative pour créer mon activité, je suis rentré dans la coopérative pour travailler avec les autres, partager etc., en fait voilà. Et j'ai vraiment trouvé ça moi. ».

Aussi il partage des outils qu'il met en place dans le cadre de son travail : « Donc ce que j'ai fait et je ne le faisais pas avant, je le faisais mais je ne l'avais pas fait en base de donnée. J'ai créé une base de données dans Excel, où je note tous les jours ce que j'ai fait. [...] ce qui me permet de moins me planter, [...] et je partage cette base de donnée, parce que je suis quasiment le seul à le faire. C'est aussi une évolution ça. ».

Dans sa démarche, il se forme en faisant, à partir des expériences réalisées : « Et bien je me sens capable de réfléchir et de proposer une solution et d'en trouver assez rapidement sans avoir à y passer un mois avant d'avoir trouvé une solution. Parce que j'ai de l'expérience, parce que j'ai vu des cas de figure différents et puis j'ai appris des choses en autoformation et j'ai fait d'autres formations pendant ce temps-là aussi. Donc voilà l'expérience oui, c'est de la formation aussi quoi. On a beau avoir un diplôme, je pense que quel que soit le métier, la réalité, la confrontation de ses connaissances à la réalité, c'est encore autre chose, hein. La mise en œuvre de tout ce qu'on sait, ça c'est une étape importante, ça valide un peu ce qu'on sait et ça ancre les choses et puis on va voir des choses qu'on n'avait pas vu forcément. [...] J'aime bien réfléchir et puis après vérifier. ».

L'expérience lui permet de continuer à apprendre et à réfléchir avec les autres entrepreneurs : « Au niveau de la construction, c'est jamais tout à fait pareil. Ça évolue et puis à chaque fois, je me repose des questions. ».

Il apprend à travailler en équipe, à échanger avec d'autres pairs, ce qui le rend plus à l'écoute des autres et lui permet d'apprendre de nouvelles techniques, de trouver des solutions à des problèmes rencontrés : « j'étais content de trouver d'autres personnes avec qui travailler, ça c'est sûr, de confronter des idées sur la construction, de résoudre des problèmes, de se mettre d'accord et de s'organiser avec les autres. Sa démarche de professionnalisation se manifeste par sa curiosité : « C'est de trouver des méthodes efficaces, [...] c'est arriver à travailler très bien, que ce soit rentable et pas trop cher non plus. C'est de résoudre cette équation-là, c'est ce que je recherche maintenant et c'est aussi l'expérience qui permet de faire des choses simples et parfois la réflexion est vachement importante. Et c'est là aussi où les rencontres sont vachement intéressantes. ».

Nacer : Electricien.

Lorsque Nacer a rejoint la coopérative, c'est pour la raison suivante : « *je trouvais que c'était une assez bonne idée de pouvoir travailler en groupe* ». Au commencement de son activité, il a bénéficié d'un accompagnement, surtout pour obtenir des informations sur le mode de fonctionnement de la structure. Mais il a trouvé des appuis pour tout ce qui concerne le suivi de son activité : « *Finalemment, l'organisation, enfin le fait qu'ils prennent en charge toute la partie comptable et toute la partie administrative, par rapport aux quelques copains ou collègues qui eux sont artisans, je vois que c'est un gain de temps inestimable.* ». Il peut se consacrer pleinement à la partie travaux et à la partie technique de son activité.

Le développement de son activité s'est fait progressivement et tranquillement et a commencé par un travail de relations, principalement par le bouche à oreille : « *par le cercle d'amis, de gens qu'on rencontre. Ils gardent le numéro sous le coude, et puis c'est aussi pas mal par les clients, satisfaits et qui donnent nos coordonnées.* ». Cela lui a demandé presque 3 ans avant que son activité commence à bien tourner. Au regard de l'accompagnement, il a pu ressentir un manque de guidance et de suivi au début mais il le met sur le compte du fait qu'il est arrivé lorsque la coopérative était encore jeune.

Nacer apprend sur le tas, en faisant : Il s'est spécialisé dans l'éco-construction et s'est particulièrement intéressé à tout ce qui est électro-sensibilité. Il s'est formé, s'est renseigné et a côtoyé d'autres professionnels en cas de besoin.

Sa démarche de professionnalisation part du constat que même s'il reste dans un même domaine d'activité (l'électricité), la pratique de son métier est totalement différente selon lui et il l'explique de la manière suivante : « *c'est-à-dire que moi, j'étais plutôt dans le tertiaire, un peu l'industrie, et dans la coopérative, c'est 95% de particuliers, c'est vraiment un autre métier en fait. Qu'est ce qui est différent ? La mise en œuvre, déjà les normes qui sont beaucoup plus drastiques, beaucoup plus importantes que dans l'industrie où les gens en général n'ont pas à toucher aux armoires, [...] se rapprocher toute cette partie et puis oui, la mise en œuvre, c'est pas du tout les mêmes matériaux, le même matériel, la même technique. Oui donc j'ai mis un peu de temps.* ». En revanche, ses expériences passées lui ont permis de capitaliser d'autres compétences, notamment en ce qui concerne l'élaboration des devis ainsi que la relation qu'il entretient avec ses clients. Dans sa démarche, qu'il considère artisanale, il cherche surtout à conseiller au mieux ses clients au regard des normes autorisées et à répondre à leurs besoins pratiques attendus, tout en utilisant du matériel de qualité. Cela lui demande

d'actualiser ses connaissances au regard de normes qui changent régulièrement. Ces différents aspects lui font dire qu'il est un professionnel.

Il cherche aussi à diversifier ses champs d'intervention. Il s'intéresse à l'électricité biocompatible. Par le biais d'un collègue Il a reçu une proposition pour réaliser un bilan d'installation existante de grands ensembles afin d'y apporter des améliorations.

« Je me dis pour quoi pas. Ça peut être aussi une évolution de carrière d'activité qui peut être intéressante aussi. Parce que le bâtiment c'est sympa mais c'est vrai aussi que...voilà. [...] c'est un peu compliqué physiquement, donc si on peut se reconverter progressivement vers des tâches moins physiques, ça peut être aussi très intéressant en tout cas, dans le conseil, dans le diagnostic, des choses comme ça voilà, parce que le corps, à un moment donné il ne suit plus. Ce sont plutôt ces pistes là que je j'essaie de suivre, sans me mettre la pression. Disons qu'on a le temps. ».

Il participe aussi projet de la coopérative en se proposant d'être guide et référent afin d'aider si besoin les nouvelles personnes qui arrivent dans la coopérative. De son côté, il peut se reposer sur des personnes en cas de besoin.

Vincent : menuisier.

La démarche de professionnalisation de Vincent est double lorsqu'il entre dans la coopérative, du fait du métier qu'il souhaite développer en tant qu'entrepreneur mais aussi et surtout du fait de son implication et du rôle qu'il joue en tant que salarié puis associé au sein de la coopérative.

En tant qu'entrepreneur, il commence tout doucement. Il approfondit la pratique de son métier sur des chantiers d'aménagement intérieur, qu'il acquiert à partir des relations qu'il entretient avec d'autres coopérateurs : *« C'est par rapport à d'autres personnes de la coopérative, des gens qui cherchaient des menuisiers, voilà. Après j'ai eu d'autres plans par des architectes que j'avais connus. C'est toujours pareil de toute façon, ça partait de la coopérative, c'est-à-dire que quelqu'un qui me connaissait au niveau de la coopérative, qui me présentait sur un chantier, des architectes qui travaillaient sur ce chantier, qui m'ont fait travaillé ailleurs. »*

S'il rencontre des difficultés, il peut questionner d'autres menuisiers qui lui apportent une réponse et avec qui il partage des pratiques différentes des siennes. Il apprend des tours de main auprès d'autres de professionnels plus experts : *« C'est que comme on est plusieurs menuisiers à l'intérieur de la coopérative, on a des gens qui sont plus formés que nous. A chaque fois qu'on a un souci technique ou ce genre de chose on a toujours une réponse. ».*

Il obtient une reconnaissance, par le retour des clients qui sont contents et qui valorisent son travail mais aussi par rapport aux autres entrepreneurs : *« à un moment il faut savoir si on est un bon professionnel ou pas et ça, ça se fait aussi par rapport au regard des autres entrepreneurs sur le travail qu'on fait. A partir du moment où les autres entrepreneurs estiment qu'on travaille bien, voilà c'est aussi une cooptation entre guillemets, c'est-à-dire qu'on est reconnu en tant que professionnel du bâtiment, donc c'est déjà un gros truc. »*.

Il se professionnalise aussi par le rôle qu'il joue au sein de la coopérative. Il tente de développer l'esprit de la coopérative depuis deux ans. Au fur et à mesure, il apprend, cherche à en comprendre les rouages et les enjeux à partir d'actions réalisées dans la coopérative. Il analyse les faiblesses, les manques et repère les opportunités et les avantages que génère le développement d'une coopérative, au sens profond que représente pour lui la notion de coopération, en termes d'économie sociale et d'implication des savoir-faire des entrepreneurs-salariés. Il se forme à la gestion de PME du bâtiment, il s'engage en tant qu'associé et en tant que représentant du personnel : *« C'est-à-dire il m'est arrivé d'avoir du temps à passer au niveau de la structure en tant que délégué du personnel par exemple ou vouloir m'investir en tant qu'associé sur certaines tâches mais on est plus dans du bénévolat on est dans un milieu pour développer quelque chose, voilà. Et moi je regrette énormément dans le sens où je pense qu'à l'intérieur même de la coopérative on a des..., justement, sur le thème de la formation par exemple, on a des capacités, on a des gens qui viennent d'autre secteurs et qui sont capables de faire de la formation à l'intérieur de la coopérative. »*.

Il est à l'écoute de l'actualité en matière de ressources humaines et en matière de formation. En interne, il organise des ateliers pour développer la coopération entre les entrepreneurs-salariés afin de favoriser le partage de compétences. Sur le développement extérieur, il est force de proposition sur de nouvelles possibilités (intérêt pour Handibat). Au fond, il souhaiterait développer d'avantage l'entraide dans l'entreprise, ce que chacun est capable de donner et de recevoir. Son énergie semble être davantage utilisée pour le développement des valeurs coopératives, et de la vision qu'il en a. Il pense d'ailleurs suivre une formation en ce sens pour ensuite développer une SCOP ou une SCIC.

Bruno : menuisier, peintre décorateur.

Bruno vise à garder un équilibre entre sa vie personnelle, sa passion pour l'accordéon et son activité professionnelle.

Il se professionnalise « *en faisant* ». Avec l'équipe administrative, il a appris à faire des devis : « *J'ai aussi appris à faire des devis, c'est toujours un peu compliqué surtout dans mon domaine où on fait de la rénovation : imaginer le temps que ça va prendre. Bon les matériaux, on sait combien ça coûte, mais bon malgré tout, je continue à me planter. [...] C'est en faisant qu'on s'aperçoit qu'on s'est planté sur telle chose [...]. On essaye de devenir un peu plus performant, un peu plus efficace, en tout cas de prendre moins de temps sur la logistique, sur la manière de faire.* ».

En cas de difficulté, il apprécie aussi que certains coopérateurs, lors de projets de chantiers où il est un peu perdu, l'aident à approfondir une situation et à progresser : « *hop, on se fait une petite réunion, on se donne rendez-vous tel jour, on discute pendant deux heures* ». Il sait qu'il y a un réseau et qu'il peut faire appel en cas de besoin, « *pas seulement sur un chantier, pour du conseil, je sais que c'est des gens passionnés. S'ils ne savent pas ils ne répondent pas : « ça je vais me renseigner ». C'est passionnant les échanges.* ».

Les échanges entre pairs l'incitent à optimiser ses charges : « *La machine, nous on l'a, on vous la prête, tout est là, vous ne l'achetez pas. Si vous rentrez des sous, c'est pour vous faire un salaire.*».

S'il s'engage dans ses projets, c'est en fonction de l'intérêt qu'il peut y trouver. « *Dans un cadre qui me plaît, ou humain ou environnemental. J'aime bien prendre mon temps, j'aime bien réfléchir, beaucoup anticiper à l'avance sur ce que je vais faire. [...]. Je peux ne pas compter toutes les heures que je fais, je considère que c'est aussi de la formation, c'est en faisant qu'on apprend.* ».

Même s'il n'a pas vingt ans de métier, il se considère comme un professionnel car il a aussi capitalisé des savoir-faire qu'il a appris lorsqu'il était réalisateur des décors de théâtre : « *C'est entendre le souhait des gens déjà, entendre de quoi il s'agit parce que j'ai toujours des demandes assez particulières. [...] La réalisation, c'est bien pensé, bien préparé, les planches bien découpées à la bonne dimension. [...] Mais je me lance pas dans un projet que je ne sais pas bien faire, je n'affirme pas si je ne sais pas, c'est aussi ça être sérieux dans son travail.* ».

Pascal C. : Réalisateur de Vidéo Web

Au moment de l'entretien, Pascal m'explique qu'il est encore dans une phase expérimentale. Il s'est déjà formé en tant que réalisateur vidéo multimédia et il cherche à développer une activité sur le Vendômois en tant que Web reportage sur Internet (tournage, montage). « *Je*

dirais qu'aujourd'hui, j'ai pas réellement affirmé mon activité sur un marché précis. Je suis plutôt obligé d'aller chercher en milieu urbain d'autres contrats. ».

Il réalise que le marché de la demande est faible, notamment pour travailler avec des entreprises ou des associations. Ces dernières n'ont pas toujours le budget suffisant pour financer des projets vidéo. Néanmoins, il a réussi à consolider des liens avec un journal local, avec lequel il a pu expérimenter son projet et continue à réfléchir avec lui sur la manière de structurer son offre vidéo. *« Soit je vais plus loin avec mon partenaire actuel, il m'offre plus de contrats et donc on va plus loin. Peut-être sur le développement d'un plateau en fait, où on pourrait offrir une fois par semaine aux habitants du Vendômois afin qu'ils puissent s'exprimer sur leurs actions. Et donc on ferait un plateau télé au sein du « petit Vendômois » où l'on mettrait en ligne ces échanges. Donc ça peut-être ça, mais du coup il faudrait quasi contractualiser, il faudrait que lui s'engage plus dans ce projet-là. ».*

En parallèle, il cherche à se diversifier en se tournant vers des offres de services et des activités qu'il a déjà pratiquées.

Il s'appuie aussi beaucoup sur le collectif de la coopérative avec lequel il partage des idées et construit des prestations afin de répondre à des appels d'offres auxquels il ne pourrait pas répondre seul. *« Après des autres pistes, ce serait de voir auprès du collectif de la coopérative si il y a pas...c'est pour ça que je suis là ce matin, notamment de structurer des prestations avec des compétences diverses de coopérateurs et de structurer des prestations précises ou pour répondre à des offres spécifiques. Donc soit des marchés publics soit des offres DLA par exemple, c'est un Dispositif Local d'Accompagnement qui aide les associations à répondre à une problématique. ».* Il apprécie la dynamique coopérative qui lui permet de rencontrer d'autres coopérateurs, de créer des affinités avec de personnes de spécialités différentes et proposer des idées. *« C'est que en fait on est jamais tout seul, parce qu'au sein de la coopérative on nous demande d'intervenir dans ce qu'on appelle les comités d'orientation par mois, où en fait on va débattre ensemble des sujets d'avenir de la coopérative : qui fait quoi ? Où y a a-t-il un domaine où l'on peut collectivement réfléchir, sur comment se positionner sur tel marché, ou comment la coopérative va se développer. ».* Par ce biais, il a pu proposer des prestations avec un plasticien.

Par ailleurs, il s'est formé à de nouveaux logiciels ce qui lui permet de proposer des prestations en tant que formateur pour les professionnels de la coopérative ou à l'extérieur. Aussi, dans sa démarche de professionnalisation, en relation avec d'autres personnes, il

cherche à expérimenter des nouvelles choses, développer des produits qui n'existent pas. Il se forme dans d'autres domaines afin de développer son chiffre d'affaires : *« C'est essayer de se dire et ben voilà, la coopérative, elle, elle reçoit des demandes d'offres et peut-être que moi, je peux essayer de me former ou de me professionnaliser sur d'autres domaines où je vais pouvoir répondre à ces demandes-là. [...] et du coup je vais remettre à jour mes compétences et je vais surtout essayer de développer un produit qui n'existe pas en fait. Si là je me suis positionné ce matin, c'est que je regarde ce que tout le monde apporte à son niveau et moi je vais apporter quelque chose qui n'existe pas, où je ne vais pas dire que professionnellement, je maîtrise, mais par contre ça m'intéresse de développer ces capacités-là, pour qu'au final je sois compétent, professionnel, sur le projet que j'aurai énoncé. En fait moi je prends la vidéo comme un outil donc soit un petit développement sur un territoire, pour faire connaître des actions, [...] Donc ça reste un outil, donc finalement, ce qu'on met en place c'est des outils, que ce soit la vidéo ou un outil qui va permettre d'identifier des problématiques et de les résoudre. Finalement je me sens compétent dans ce domaine-là. Après il faut juste réactualiser ses compétences ou acquérir celles qu'on n'a pas, c'est là que la coopérative est essentielle, puisqu'on peut faire de la formation entre nous entre coopérateurs. ».*

Soizic : Infographiste.

Soizic est très intéressée par le fait qu'elle puisse continuer à apprendre avec d'autres personnes, s'investir sur des projets plus importants, aussi, elle trouve dans la CAE le statut qui lui correspond. Elle a le sentiment de pouvoir aller au bout de ses projets et d'avoir une vraie réflexion : *« Je pouvais continuer à travailler et continuer à apprendre avec d'autres personnes, être complémentaire avec d'autres personnes, aller sur des projets plus importants, et puis faire d'autres choses créatives que je ne pouvais pas faire en agence.[...]. Le fait d'être indépendant ça me permet de bien me poser sur mes projets et d'avoir une vraie réflexion et puis d'aller au bout de mes projets en tout cas. ».*

N'ayant pas le sens commercial, son accompagnement lui a permis d'apprendre la tarification de son projet qu'elle considère comme être un problème : *« Donc ça a été le travail de me dire « à combien je pourrais tarifer ? Quels seraient-ils aussi, pour atteindre mes objectifs de salaires, et ça a été un très gros travail en fait. Ça l'est toujours ».* Aussi, elle apprécie le soutien de l'accompagnement pour vérifier sa comptabilité, ce qui lui fait gagner du temps.

En côtoyant d'autres pairs, elle peut continuer à évoluer : *« J'apprends dans cette entreprise à apprendre par rapport à mon métier et aussi ça me permet de me remettre en question par*

rapport à d'autres méthodes de travail avec mes collègues qui ont des caractères différents et à être un peu plus posée, plus à l'écoute aussi. ».

En tant qu'entrepreneur, elle se dit professionnelle : *« C'est le fait de rencontrer plus de gens. Même si on me le disait avant mais on en a plus conscience quand on travaille en tant qu'indépendant. ».*

Elle développe sa créativité en intervenant sur tout type de supports imprimables : *« je suis ouverte aussi à tout, en ce qui concerne mon métier, même si j'ai pas déjà fait sur différents supports, tout ce qui est...Imprimer sur du métal ou autre, il n'y a pas de souci ».*

Elle est force de proposition à tout ce qui touche aux méthodologies de travail, à l'utilisation d'outils plus performants. Au regard des besoins de ses clients, des autres professionnels de la coopérative et de ses expériences passées qu'elle a capitalisées, elle a moins de doutes et est plus réactive. *« Déjà c'est le fait d'avoir travaillé dans différents domaines. Dans un domaine, ça va me demander de la rigueur, dans d'autres d'être dans le concept, dans d'autres dans du plus simple, dans d'autres force de proposition. En fait c'est par rapport à ça c'est de dire voilà, j'ai fait tellement d'activité que j'hésite plus dans ma méthodologie de travail je sais vers quoi je veux aller. ».*

Dans sa manière de travailler, elle est plus attentive au relationnel avec son client, à l'écoute de ses besoins, attitude qui était moins évidente lorsqu'elle passait par un commercial en agence.

Elle continue de se professionnaliser en se formant : *« On est obligé de se former continuellement par rapport aux logiciels, par rapport aussi à l'actualité, suivre l'actualité, il faut être dans les tendances, les tendances graphiques, selon les pays aussi, être au courant des codes. Donc en fait c'est constamment qu'il faut continuer à apprendre. Des nouveaux outils, d'autres manières de travailler aussi selon les gens... Voilà ».*

Elle aimerait proposer des idées plus dynamiques et s'intéresse pour cela à la colorimétrie, la retouche de photos, à de nouveaux logiciels : *« C'est continuer, dès qu'il y a un nouvel outil qui sort, me renseigner sur les nouvelles fonctionnalités. ».*

Nathalie⁷² : Conseil en communication.

Avant de rejoindre la CAE, Nathalie a un peu étudié les différentes façons d'exploiter son activité mais elle est davantage attirée par la CAE : *« on m'a expliqué que je pouvais mener mon activité comme je l'entendais dans un cadre qui était celui d'une coopérative, une entreprise où l'on partage certaines valeurs, certains devoirs, certaines règles et certains droits. »*.

Elle passe la première année à développer son activité afin de dégager un salaire qui tient la route mais au bout de deux ans, elle commence à s'intéresser à la vie de la coopérative : *« je me disais, il y a une ressource incroyable dedans, je n'y passe pas assez de temps, je ne rencontre pas assez de gens. Je pourrais apporter des choses et en recevoir aussi »*. Elle devient associée et rejoint un groupe d'intervenants pour animer des ateliers afin d'aider des coopérants à formaliser leur projet, pour une meilleure communication face à des clients potentiels. Dans *« un esprit collectif et solidaire »* et maintenant depuis 4 ans, elle y consacre du temps.

Dans sa démarche de professionnalisation, elle arrive petit à petit à diversifier des activités à partir des projets qu'elle expérimente que ce soit dans le conseil stratégique, de l'événementiel et de la formation, dans un univers qu'elle a choisi qui est celui de la gastronomie. Elle a pu bénéficier au départ de formations organisées au sein de CAE notamment dans sur les aspects commerciaux et mener aussi des études sur des besoins ciblés liés à la création de restaurants. *« Après l'étude, j'ai mis en place un label dont j'ai travaillé sur toute la méthodologie de mise en œuvre du label, donc de la création d'un comité d'experts, d'un référentiel avec une charte d'engagement, l'audit des restaurants et la commission d'attribution d'un label. C'est un travail de longue haleine qui m'a mis une année. Actuellement, je duplique cette méthodologie sur un autre thème qu'est la restauration de vente à emporter. »*.

Ce qui l'intéresse dans sa démarche, c'est de pouvoir rencontrer des domaines et des interlocuteurs variés (petits restaurants, grande gastronomie, institutionnels, professionnels des restaurations) à qui elle apporte ses conseils (sur l'image, le concept...). Bien qu'elle considère que sa démarche commerciale soit un point faible (elle a pu toutefois garder des

⁷² Malheureusement l'enregistrement ayant été interrompu pendant l'entretien, le parcours de Nathalie est décrit à partir de mes notes et à partir de ce qui a été retranscrit.

contacts de ses expériences antérieures), elle s'inscrit dans des projets qui l'amènent à étoffer son carnet d'adresses. Suite à une expérience déjà réalisée, elle aimerait développer des modules de formation à la communication pour des chefs cuisiniers.

IV. A4 L'entrepreneur-salarié, un acteur devenant auteur de sa recherche ?

- ***un potentiel créatif puisé dans l'expérience vécue.***

Tous les entretiens illustrent la façon dont chaque entrepreneur-salarié reconnaît et mobilise un potentiel puisé dans leur expérience vécue et le transforme en ressources disponibles. La présentation des parcours singuliers montrent que ces potentialités disponibles sont déterminées par des processus sociaux (caractérisés aussi bien par des expériences sociales, professionnelles, par des formations formelles ou informelles, des centres d'intérêt) à partir desquels vont s'exprimer des aspirations, des capacités, des connaissances, savoir-faire. Ces éléments seront ensuite réinvestis vers un nouveau projet.

Par ailleurs, ces personnes semblent rechercher un équilibre entre deux pôles: un pôle d'intégrité personnelle, un désir de reconquête de soi et de son chemin de vie, et un pôle d'intégration sociale, un désir de trouver une place dans la société, articuler un projet de vie (expression d'un talent) avec un projet économique. Les expériences vécues montrent que ce n'est pas toujours la recherche d'intégration qui prime mais une recherche d'intégrité : devenir autonome, libre, créer quelque chose, évoluer, être en phase avec ses idées, expérimenter, partager, construire...Je ne leur ai pas posé la question de savoir si une autobiographie raisonnée leur avait été proposée à l'entrée de la CAE, mais les entretiens ont pu révéler un « daïmon » à l'œuvre, une créativité qui les a aidés à « accoucher » de leur projet et à s'autoriser à le mettre en œuvre.

Par ailleurs, la manière dont ils se professionnalisent au sein de la CAE révèle aussi la manière dont cette créativité continue d'être « travaillée, transformée et reconfigurée », en somme réfléchi. Comme le souligne Emmanuelle Betton ⁷³ « *l'expérience n'est pas formative en tant que telle ni d'emblée une ressource pour l'action future, elle doit être construite c'est-à-dire objet de recherche.* ».⁷⁴

⁷³ Ibid p. 95

⁷⁴ Ibid En reprenant les propos d'Henri Desroche, elle continue : « *Non pas qu'une recherche se réduise à donner expression à une expérience dont on fut le sujet, je dirais presque au contraire. Mais la manière dont*

Conjointement à ce potentiel mobilisé, il est apparu au cours des entretiens des éléments représentatifs d'un sentiment d'efficacité personnelle⁷⁵ (projets réalisés avec succès, comparaison avec d'autres entrepreneurs, retours positifs des clients, sérénité dans la manière de faire...) qui confirme et affirme leur statut d'entrepreneur. L'idée conceptualisée a pu être concrétisée et rendue pérenne.

Ce potentiel mobilisé invite aussi les entrepreneurs salariés à participer plus activement à la vie de la coopérative et à chercher à développer des projets en commun.

- ***Des situations variées d'apprentissage :***

Les situations d'apprentissages sont variées en fonction des objectifs que les entrepreneurs souhaitent atteindre : développer une démarche entrepreneuriale, exercer un métier ou l'approfondir, s'investir dans un projet collectif au sein de la coopérative. On y retrouve trois modalités de formation : la formation formelle, la formation non formelle, la formation informelle.

Les formations formelles s'assimilent à la pédagogie de l'objet (Desroche) ou à la voie de professionnalisation que Wittorski appelle « intégration assimilation » et sont présentées au moment de la description des grandes étapes du parcours. C'est ce qui globalement leur a permis l'obtention d'un diplôme initial (c'est la majorité des cas) ou au moment d'une reprise d'étude (Claire, Barthélemy, Eric). Elles ont pu être aussi organisées par la coopérative.

Les entretiens montrent que lors de leur développement entrepreneurial ou dans l'exercice de leur métier, les entrepreneurs-salariés sont confrontés à des formes plus informelles d'apprentissage : apprentissages compagnonnique, échanges entre pairs, l'autoformation.

L'apprentissage sous forme compagnonnique permet aux entrepreneurs-salariés de continuer à apprendre de nouvelles techniques, à développer de nouvelles activités. En fonction des situations rencontrées, en faisant, en expérimentant, ces apprentissages sont mis en place à leur initiative et sont réalisés avec l'aide d'un expert, un collègue plus expérimenté qui apprend des tours de main ou qui apporte des conseils.

s'exprime ton expérience te prédispose et en même temps te limite à des domaines et à des méthodes où tu pourras donner expression à des expériences qui restent ton objet. ».

⁷⁵ Selon les travaux d'Albert Bandura, ce sentiment trouve son origine dans des expériences actives de maîtrise (succès, performance), des expériences vicariantes (comparaisons sociale), de persuasion verbale (encouragements, avis de personnes significantes), de gestion des émotions. Il souligne par ailleurs que ce sentiment peut avoir des effets non négligeables sur les apprentissages et la formation.

Les échanges entre pairs sont aussi très souvent décrits dans les entretiens. Ils sont constitués à partir d'affinités plus ou moins aléatoires ou par centres d'intérêt. Ils découlent de la mise en place par exemple d'un groupe de travail où s'élaborent collectivement des perspectives possibles. Un expert dans un domaine peut aussi proposer une action de formation qui va aider un autre entrepreneur dans son développement.

Parfois, sont aussi organisés des échanges sur des pratiques. Ils sont réalisés sur le tas, en faisant, en expérimentant, en coproduisant, en côtoyant d'autres professionnels. Ils représentent des d'aide pour réfléchir à de nouvelles solutions, approfondir un savoir-faire. Dans leur processus de développement professionnel ces apprentissages informels et non formels sont choisis selon le contexte et leurs besoins afin d'articuler l'action (pratique) et la réflexion sur leurs pratiques.

Les apprentissages permettent d'une relation distanciée par rapport à leur activité pour modifier la représentation qu'ils en ont, pour la faire évoluer et pour produire de nouvelles compétences individuelles et collectives.

L'autoformation est aussi privilégiée dans la mesure où au sein de la coopérative, l'entrepreneur prend en main son développement professionnel en agissant en situation d'exercice professionnel, tout en étant dans une dynamique de formation. Il en résulte une transformation, une évolution de ses activités et de ses façons d'agir. (Le parcours de Pascal en est un exemple).

Comme le souligne Emmanuelle Betton, on peut voir se dessiner *« l'élaboration d'un espace et un cheminement entre vécu singulier »* des entrepreneurs *« et les savoirs proposés »* ou recherchés *« comme des ressources susceptibles de provoquer un déplacement de pensée. »*⁷⁶.

- **Engagement dans un projet partagé.**

Les entretiens révèlent aussi la manière dont les entrepreneurs-salariés, au-delà du développement de leur propre activité, s'investissent dans le projet de la coopérative. Même s'ils évoquent très peu leur statut d'entrepreneur associé, certains cherchent à construire des partenariats, animer un réseau, se réunir avec des personnes de métier commun pour construire des pôles métier. D'autres favorisent l'entraide, organisent des formations pour accompagner des projets individuels, mettent en place des ateliers pour promouvoir les

⁷⁶ Betton E (2015). *« Education des adultes entre développement et apprentissage »*. in Education Permanente. N°201 p94

valeurs de la coopérative. Il peut aussi s'agir de favoriser le partage des compétences pour construire de nouvelles idées, de nouvelles prestations.

Des possibilités sont donc offertes à chacun pour contribuer au groupement de personnes, développer le co-entrepreneuriat et la coopération.

La coopération semble libérer l'entrepreneuriat du projet individuel pour « *inventer un cadre où l'on se protège mutuellement les parcours professionnels*⁷⁷ ».

⁷⁷ Bost E. (2011). *Les entrepreneurs associés*. Valence. Les éditions REPAS. p.144

IVB - La professionnalisation des entrepreneurs-salariés vue par les directeurs.

- **Apprendre à entreprendre :**

Les services conventionnés proposés par les coopératives (coopératives d'activités) sont l'occasion de mettre en place des *entretiens individuels* afin d'étudier la faisabilité d'un projet ou de produire un diagnostic des porteurs de projets.

Emmanuel explique en quoi la coopérative est alors une ressource pour la professionnalisation : « *alors d'abord par la fonction service puisqu'elle propose un certain nombre de services conventionnés liés aux relations partenariales qu'elle a axée avec les financiers publics sur l'intérêt général. Elle produit d'abord des diagnostics des porteurs de projets. C'est un levier à la professionnalisation car ça permet de montrer un petit peu l'écart ou en tous les cas un endroit qui va permettre la construction d'un parcours, notamment en termes de formation et de compétences qui manqueraient.* ». Des formations pour apprendre à entreprendre sont organisées par les animateurs de la CAE (ou par les entrepreneurs eux-mêmes), elles portent le plus souvent sur la fonction entrepreneuriale : Gestion, communication, maîtrise du coût de revient, mais elles visent aussi à développer une dynamique collective de coopération⁷⁸.

Elle suppose aussi de poser des règles et des procédures de fonctionnement : Emmanuel le précise. « *Après il y a les outils, des procédures. Tout ça c'est des endroits aussi pour la professionnalisation. Par exemple tu ne fais pas des frais qui sont justifiés par une activité, devis, une facture, tu poses un devis ou quand tu poses une facture, c'est chronologique, c'est nous qui la payons. C'est un process, donc un process, c'est un endroit de professionnalisation important. Parce que je fais pas tout et n'importe quoi. Je réponds à des règles.* ».

Néanmoins, le terme professionnalisation ne sera pas forcément posé. Il lui est préféré celui de développement de projet : « *Pour moi quand tu parles de professionnalisation moi je parle de développement de projets. Parce que la professionnalisation elle est acquise déjà. C'est à dire que c'est des professionnels qui se retrouvent, qui sont au chômage, dans une situation de précarité, mais globalement on a de manière très marginale des personnes qui sont en*

⁷⁸ A titre d'exemple, le projet éducatif présenté dans le catalogue de formation 2013 d'Artefacts « *vise à favoriser le développement chez chacun d'un esprit critique, libre de penser la société dans laquelle il vit. Il vise également à favoriser la mise en œuvre de projets [...] : ces projets doivent exister dans une diversité de formes pour enrichir et transformer notre écosystème culturel. Ils doivent tenir compte des différences culturelles et sociales des uns et des autres, favoriser l'épanouissement individuel et s'appuyer sur des principes de coopération et de solidarité* ».

mode de reconversion. C'est des gens qui sont sortis des réseaux professionnels, qui ont loupé des trucs, qui sont sortis des cursus classiques du salariat qui viennent nous voir pour développer leurs projets. ».

Dans la coopérative Alter Bâtir : « En règle générale les gens qui rentrent dans la coopérative ont une formation, ont un savoir-faire, c'est ce qu'on leur demande, c'est la base. Ils sont déjà professionnels au départ, ils sont sensés l'être. On demande qu'ils aient un savoir-faire reconnu, même si c'est un savoir-faire reconnu par exemple de travailler 10 ans au black. Ça peut très bien être quelqu'un qui a travaillé au black pendant 10 ans, qui a un savoir-faire et puis même d'avoir une bonne relation avec les clients, peut-être meilleure que quelqu'un qui sort de l'école et qui n'a jamais eu de relation directe avec le client. Maintenant la question est qu'il faut que voilà, il faut qu'ils arrêtent de faire du black. ».

Le lieu de la coopérative propose des ateliers et des formations afin de permettre aux entrepreneurs d'avoir des éléments et points de repères, pour répondre aux interrogations qu'ils se posent : sur la commercialisation, la recherche de clients, la réalisation de devis. Ce sont des mises en actes « confrontantes ». « Quelqu'un qui a un projet, qu'il a jamais vraiment exercé en tant que salarié, il est au pied du mur et il y a la commercialisation, trouver des clients déjà. Ce qui est pas banal, surtout quand on a été salarié toute sa vie ou sous-traitant, d'avoir une relation directe avec des clients ». L'apprentissage en faisant se fait donc avec un accompagnateur mais aussi en côtoyant d'autres entrepreneurs. « Présenter un devis, c'est extrêmement confrontant et c'est extrêmement angoissant parce que toute sa vie est liée à ce devis parce que « est-ce que le client va me le prendre ou est-ce qu'il ne va pas me le prendre ? ». Si il le prend est-ce qu'il va discuter, « combien je peux faire de rabais si il me demande des rabais ? ». Voilà c'est des situations disons très compliquées souvent psychologiquement et qui sont moins compliquées dans le cadre de la coopérative puisque l'on est disons, pas tout seul si on veut. ». Chez-Alter bâtir, la réglementation change très souvent, ce qui peut obliger à aller à la recherche d'informations. Une organisation est mise en place (filtrage) afin de répercuter de manière pragmatique les nombreuses informations reçues. « L'information donnée est dédiée à l'action et dans le concret de l'activité. ».

Selon les métiers, certaines formations sont obligatoires. Pour les métiers du bâtiment par exemple, l'obligation d'être reconnu « Grenelle de l'Environnement » est nécessaire pour se situer vis-à-vis de la concurrence.

« Maintenant il va y avoir obligation d'être reconnu « Grenelle de l'Environnement » pour que les clients aient la possibilité d'avoir des prêts à taux zéro et des crédits d'impôts, ce qu'on appelle l'éco-conditionnalité. Donc ça, ça implique de faire des formations et des formations FEE Bat⁷⁹ qui sont une professionnalisation obligatoire, quasiment obligatoire pour toute la profession. ». Organiser des rencontres et des formations, c'est donc partager des savoirs.

- **Former en faisant, apprendre en faisant, un risque ?**

Le service public proposé par les coopératives d'activités et d'emplois fait qu'il n'y a pas de sélection à l'entrée de la coopérative. Une sélection est parfois nécessaire pour protéger la vie et le projet de la coopérative (et donc ses membres) : « On est sensé accepter tout projet pour le mettre en acte, et tout projet pour le mettre en acte peut être remis en cause si ça fonctionne pas au bout d'un certain temps, où, donc on fait le deuil du projet ou au contraire on laisse éclore en fonction des situations et des personnes. [...] On forme en faisant, on apprend en faisant. C'est très risqué pour le gérant, c'est aussi risqué pour le client, [...], Par exemple quelqu'un qui dit qu'il ne peut pas gagner sa vie s'il ne fait pas du travail au noir, ce qui est tout à fait compréhensible dans le bâtiment. Mais quand au bout d'un certain temps de communication avec cette personne, il s'avère qu'il est bien droit dans ses bottes et qu'il dit ou qu'elle dit ben ça changera rien c'est une habitude, bon ben là je dis non. On ne peut pas non plus se tirer une balle dans le pied systématiquement. ».

Un autre exemple de risque : dans les situations de reconversions, le risque pour les entrepreneurs est de poursuivre un projet nouveau mais qui au fond, et les accompagnateurs le pressentent, ne portera pas ses fruits dans le cadre d'une activité professionnelle. « On a à faire à un vrai gâchis avec ces histoires de reconversion ».

Et si la mission du service est de développer l'entrepreneuriat individuel, l'écueil pour une coopérative dont l'objet est de déployer des ressources sur un territoire, peut se trouver au niveau de l'entrepreneuriat collectif : Est-ce que les acteurs sont prêts à jouer le jeu du collectif ? (annexe 6 dernier paragraphe)

⁷⁹ Formation aux Economies d'Energie du Bâtiment.

- ***Développer des projets collectifs:***

L'exemple de la coopérative d'Artéfacts illustre bien cette dynamique. (Annexe 8).

Le collectif, en mettant en place des comités d'orientations, permet de construire des propositions communes. Des thématiques de réflexion (sur la participation, la gouvernance, la transmission...), des événements, créent une émulation pour amplifier les besoins des uns et des autres. La professionnalisation se caractérise par la mise en place de projets collectifs : partages d'idées, intégrer un groupe de travail, élaborer collectivement.

Le collectif permet de faciliter la mutualisation, la circulation des savoir-faire et si besoin, est le développement des uns et des autres pour construire un discours et développer des stratégies en commun.

- ***Nouer un autre rapport au travail et à son métier.***

Pour Stéphane Veyer, il s'agit de nouer un rapport au travail autonome, non subordonné mais aussi solidaire, collectif : « *Donc tout ce qui concerne ces histoires de professionnalisation à la création d'entreprise ou je ne sais pas quoi, ce n'est pas notre problème. On s'en fiche, les gens sont pas là pour se préparer à créer une entreprise, ils ne sont pas là pour tester un truc, ils sont là pour longtemps.* ». L'intérêt est davantage porté sur le métier et le partage d'expériences : « *En revanche, on va s'intéresser en effet à la question des métiers parce que ce qui permet de gagner sa vie, c'est bien de pouvoir mettre en œuvre un métier, dans la durée, et de gagner sa croute avec ça. Donc à partir du moment où il y a 5 correcteurs d'édition, ou 5 graphistes, ou 5 jardiniers à l'intérieur de la coopérative, ils ont vocation à travailler ensemble pour pouvoir s'aider, s'apprendre des choses, se transmettre des pratiques, des savoir-faire, réfléchir ensemble à leurs grilles de tarifs, à la manière dont ils ont un rapport avec les donneurs d'ordre, etc., etc....et donc à travailler sur leurs métiers.* ».

Chez Alter Bâtir, il s'agit davantage de voir comment mobiliser les fonds de formation sur son métier et son travail. Travailler, c'est aussi acquérir de l'expérience et l'accompagnement aide à cela : « *Bon après au niveau professionnalisation du moment que les gens ont du travail, ils vont prendre de l'expérience.* ».

- ***Participer à la gouvernance :***

Chez Artefacts, la question de l'intermédiation entre le niveau individuel (salarié) et le méta niveau (gouvernance) est aussi travaillée : « *Comment du coup je suis sociétaire dans une entreprise collective ? Donc là par exemple, on commence à poser la question de dire*

« quelle est la formation dont tu as besoin pour être partie prenante de la gouvernance, quels outils tu imagines qu'il te faudrait pour avoir accès à ces informations-là ? », et après de discuter avec le collectif des sociétaires, et du coup de négocier avec nous sur la base du travail que ça va nous imposer de produire ces données-là. Voilà c'est trouver un bon équilibre, faut pas que ce soit impossible pour nous non plus mais voilà. Ça c'est important faut pas que ce soit trop subit, trop consommé. Ça invite à participer au niveau de la gouvernance du projet, pas des stratégies entrepreneuriales, c'est vraiment l'entreprise. ».

- ***Eduquer à la coopération, un enjeu pour les 10 ans à venir.***

Si l'idée est d'accompagner toute personne au développement d'une activité dans un cadre sécurisé, cette démarche n'est pas toujours suffisante. L'accompagnement demande aussi à approfondir les raisons d'un changement. Stéphane Veyer évoque l'exemple des situations de reconversion. Elles peuvent être extrêmement longues et les projets peuvent ne pas aboutir. Cela demande parfois de s'appuyer sur un autre discours : *« A partir du moment où on leur propose ici une autre vision du rapport au travail, qu'on leur permet de mettre en œuvre des compétences d'une autre manière, on devrait avoir le courage de leur dire : « écoute essayons de faire en sorte que tu construises quelque chose sur ce que tu sais faire réellement, et on va le faire différemment. ». [...] Finalement quelqu'un qui arrive avec un projet, on s'autorise à dire : « tu fais ce que tu veux mais on y croit pas et ce qu'on a à t'offrir, c'est d'abord de la coopération et pas de l'accompagnement à ton projet ». Il s'agit de poser un cadre coopératif qui permette à une personne de trouver des facteurs émancipateurs : Comment le cadre coopératif va pouvoir t'aider à faire en sorte que tes compétences, ce que tu sais faire etc., ton métier, etc., puisse être mis en œuvre avec telle personne etc., que ça te permette de gagner ta vie et que ça te permette de gagner ta vie dans de bonnes conditions, c'est-à-dire sans retomber dans des liens de subordination. C'est un grand enjeu pour les 10 ans à venir cette histoire. ».*

Partie V - Enjeux de professionnalisation des entrepreneurs-salariés aujourd'hui.

A la question : comment les entrepreneurs salariés, dans les coopératives d'activités et d'emplois, continuent-ils de se professionnaliser ? Mon hypothèse de recherche était :

Les entrepreneurs salariés, dans les coopératives d'activités et d'emplois, se professionnalisent au cœur d'une pratique sociale qui articule une pensée de l'action et une action de pensée.

Mon étude révèle que les coopératives d'activités et d'emplois proposent une offre de professionnalisation originale traduisant une intention de mise en mouvement des entrepreneurs afin qu'ils puissent développer une activité professionnelle enrichie d'une offre de formation inspirée de la recherche-action.

Aussi, présenter le cadre théorique m'a permis d'identifier une démarche de recherche-action possible à l'initiative des entrepreneurs.

Dans un premier temps, j'ai pu constater chez les entrepreneurs, une démarche autodéterminée et volontaire à vouloir s'engager dans la coopérative, d'une part en raison d'un désir de développer une activité dans un cadre suffisamment sécurisant, d'autre part afin de réaliser des besoins ou des aspirations non satisfaits, enfin pour rejoindre un lieu propice dans lequel ils s'identifient et se reconnaissent à travers le partage de certaines valeurs.

Pour s'y engager, il ne leur a pas été demandé de justifier de tel ou tel savoir-faire (comme c'est le cas dans entretiens de recrutement) mais de faire preuve de leur capacité à devenir acteur dans la construction d'un projet à partir de l'ensemble des expériences vécues et des compétences antérieurement capitalisées, en lien avec des situations d'apprentissage formelles ou non formelles.

Par ailleurs, j'ai pu aussi constater que l'accompagnement mis en place dans la coopérative offrait des situations d'apprentissages variées, favorisant ainsi un processus de développement. Si les entretiens n'ont pas suffisamment révélé la relation entre l'entrepreneur-salarié et l'accompagnateur (réfèrent) en tant que facilitateur d'apprentissage,

ils ont pu montrer que chacun des entrepreneurs pouvait cheminer en se formant à partir de « programmes » mis à sa disposition.

Les échanges entre pairs, la mise en place d'ateliers de formation, apprendre auprès de professionnels plus experts, l'autoformation, la participation à la vie de la coopérative, sont autant de modalités offertes à l'entrepreneur pour qu'il puisse partager de nouvelles idées tout en favorisant une réflexibilité, une prise de distance par rapport aux actions mises en œuvre. Cette réflexivité s'opère avec ou par les autres et active des changements de représentations, permettant ainsi la construction de nouvelles offres de services. Par exemple, la mise en place de comités d'orientations au sein de la coopérative Artefacts permet à *Pascal C.* de revisiter ses expériences et compétences afin d'inventer de nouvelles idées.

Si la coopérative sert les projets individuels et permet d'inspirer des réalisations, elle est aussi un lieu d'enrichissement collectif dans la mesure où chacun peut acquérir de nouvelles connaissances à partir des échanges co-construits et partagés qui servent à transformer et développer le projet individuel mais aussi plus largement le projet coopératif. En ce sens, elle est un moyen de développer des compétences collectives⁸⁰ : écouter les autres, se connaître et se reconnaître dans ses spécificités, mutualiser des connaissances et savoir-faire, concevoir et produire ensemble, former les autres, co-évaluer un projet... Celles-ci coïncident au profil de l'entrepreneur coopératif dont le projet est aussi basé sur des principes d'éducation à la démocratie et visant à établir une société démocratique.

Aujourd'hui, dans un contexte de marché marqué par l'urgence de retrouver un emploi et de développer des compétences, la démarche de recherche-action au sein de la coopérative constitue une offre de professionnalisation au service de personnes désireuses de s'engager durablement dans une nouvelle activité, portée par des valeurs de sens et d'engagement social. L'offre de formation par la recherche-action peut être un dispositif approprié pour entreprendre différemment et reprendre en main son « pouvoir d'agir ».

⁸⁰ « La compétence collective d'une équipe ou d'un groupe est supérieure à la somme des compétences individuelles de ses membres. La compétence collective est donc la capacité d'un système d'acteurs en interaction et en intercommunication à mobiliser et à articuler des savoirs, savoir-faire et savoir-être et aussi à développer les capacités individuelles des membres du groupe qui permettent de créer l'effet de synergie ou l'efficacité collective de l'action entreprise par l'équipe. »

Parodi M. (2007). *L'UCE : La pédagogie coopérative en actes*. Revue Recma n°306. p 34.

L'agencement du diapositif visé est développemental : « *Il doit permettre aux individus, à partir de l'exploration de leurs expériences passées, d'ouvrir des alternatives de mobiliser autrement ce qui est déjà là. [...] Il ne s'agit pas seulement de créer des dispositifs qui encouragent la parole et qui permettent ainsi de penser le travail autrement grâce à un discours adressé à d'autres (chercheur, formateur, pair). Il s'agit aussi de reconnaître l'impersonnalité des savoirs, leur nécessaire distance par rapport à l'action, l'imperfection même dans laquelle ils sont pour rendre compte des situations réelles de travail, sont nécessaires à l'élaboration d'une pensée sur le travail et à l'ouverture d'alternatives pour l'action* »⁸¹.

Comme le souligne Pascal Galvani⁸², un autre enjeu consiste à transformer de manière critique la conception du sujet, aujourd'hui absorbée par l'individualisme renforcée par une économie de marché mondialisée. Si la coopérative encourage l'autoformation, elle ne se limite pas à l'auto-prescription de la formation par le sujet, dans une seule visée d'adaptation économique. Elle est transpersonnelle dans la mesure où, d'une part elle enjoint la personne à s'engager dans une démarche plus authentique (en s'ouvrant à cette inspiration intérieure transformatrice en qui Henri Desroche voyait la manifestation d'un daïmon), d'autre part en mettant cette créativité personnelle au service d'un développement collectif.

- **Préconisations :**

Aussi, le recours à une personne-ressource pourrait venir à différents moments d'un processus de développement :

- en amont, lorsque quelqu'un envisage d'intégrer une CAE en étant porteur d'une intention d'action, d'une aspiration plus que d'un projet suffisamment élaboré et formalisé.

L'accompagnement individuel, de type maïeutique peut aider la personne à « accoucher » d'un projet porteur de sens. L'animation de sessions d'autobiographie raisonnée constituerait l'étape introductive obligatoire avant toute démarche de sollicitation.

⁸¹ Betton E. (2015). *Education des adultes entre développement et apprentissage*. in Education Permanente. N°201 p 96.

⁸² Galvani P. (2015) *L'accompagnement maïeutique de la recherche-action en première personne*. In Education Permanente N°201 p 109.

L'accompagnement peut aussi se situer au niveau logistique et stratégique afin que la personne puisse s'assurer que son projet est viable et réaliste au regard du contexte socio-économique ainsi que des critères d'adhésion à la CAE.

- au cours du développement, il peut s'agir d'accompagner la production de savoirs formels, de savoirs d'interaction, et même de savoirs existentiels⁸³ : pour inviter un entrepreneur à une démarche réflexive, à faire un pas de côté quant à ses a priori ou évidences subjectives. L'organisation d'échanges collectifs à partir d'élaborations de problématiques personnelles, ou de formations thématiques à partir d'un recueil de besoins observés sur le terrain.

Il peut s'agir aussi de créer des groupes de co-développement dont les membres s'engageraient sur une période et qui constitueraient des espaces de « recherche-action » au service des différents projets.

- Après plusieurs années, aider l'entrepreneur à envisager de nouvelles possibilités de développement, afin de lui permettre de rebondir autrement.

⁸³ « Le processus d'autoformation se caractérise à la fois par une production personnelle du sens des savoirs, il est organisé par la réflexivité de la personne sur sa propre expérience et pilotée par et pour la personne mais en lien avec les autres ».

Galvani P. (2001) *Accompagner l'autoformation, une démarche et ses variantes : didactique pratique et symbolique*. Nouvelle revue de l'AIS n°13.

Conclusion

Je souhaiterais en conclusion revenir sur cette démarche de recherche-action et ce qu'elle a pu m'apporter.

En relisant le retour de ma notice de parcours, je réalise que parmi les nombreux objectifs que je me suis fixée, celui de vouloir perfectionner mes capacités de réflexion, de méthode, d'expression écrite et orale me semble le plus essentiel. Il s'agissait d'une priorité afin de me prouver que j'étais capable de dépasser des difficultés personnelles ressenties lors de ma dernière mission (et de mes expériences passées), notamment par rapport à des inhibitions quant au fait d'apporter mon point de vue. Je souhaitais donc travailler ces questions pour être plus à l'aise au plan personnel et plus efficiente dans ma communication professionnelle. Je peux dire que tout au long de ce travail, j'ai continué à être confrontée à cette difficulté, ce qui à même pu m'inciter à vouloir abandonner à certains moments. Tenir au plus près mon journal de bord m'aurait permis de garder le lien avec ma recherche, ce que je ne faisais pas suffisamment. Néanmoins, « la corde ne lâche pas ». Et c'est avec beaucoup plus de conscience et de bienveillance que je peux aujourd'hui poursuivre mes expérimentations par rapport à ces faiblesses.

Pourquoi choisir les thèmes de la recherche-action et de la professionnalisation ?

Toujours au regard de mon parcours, je réalise que les actions de formation que j'avais moi-même pu suivre tout au long de mon parcours, n'étaient pas « dignes d'être reconnues » à mes yeux (peut-être aussi parce que je ne les avais pas ensuite suffisamment exploitées) et qu'elles avaient tendance à perdre de la valeur au fur et à mesure de mon cheminement.

Mes recherches sur les notions de professionnalisation et de recherche-action, ce que cela implique en termes de développement professionnel, me confortent aujourd'hui dans l'idée que les actions de formation (formelles ou informelles) que j'ai pu suivre et les savoirs accumulés, ont nourri mon développement. Aussi, cela me réconcilie pleinement avec ce sentiment d'insuffisance professionnelle et ce manque de reconnaissance que je pouvais ressentir. Je me sens plus en paix avec moi-même. Je peux accueillir plus sereinement les d'inexactitudes, les manques, les moments d'incertitude et les « trous noirs » qui peuvent m'arrêter ou me perdre. Je peux m'appuyer sur ces constats, qui sont autant d'occasions de

continuer à apprendre. Cela m'invite aussi à vouloir mieux articuler (l'action et la réflexivité) alors que j'ai tendance à être plus dans l'action.

Je conçois aujourd'hui la formation comme une éducation permanente, « *comme un développement [...] un processus dont on ne peut prévoir la fin* »⁸⁴. Cela m'ouvre au souhait de vouloir continuer d'autres recherches et approfondissements, au regard des projets possibles, avec plus de conscience et d'application.

Enfin, l'objet de l'étude avait pour vocation principale de redonner du sens à mon activité professionnelle dans le champ des ressources humaines.

Si mon choix s'est tourné vers l'univers des coopératives d'activités et d'emplois, c'est d'abord pour apprécier un secteur d'activité en résonance avec celui dans lequel je projette de poursuivre mes activités d'accompagnement. Il s'agit de retravailler mes outils, élargir mes connaissances (notamment à partir des travaux sur la recherche-action existentielle et la pédagogie coopérative) afin de « restructurer » mon identité professionnelle celle qui au fond désire aider et accompagner des projets individuels et collectifs.

Pour conclure, je souhaite partager une métaphore d'Henri Desroche, celle du mirage : « *Sans le mirage, aucune expédition ne se mettrait en route, mais toute expédition enfin mise en route, trouve autre chose et beaucoup moins que son mirage* ».

⁸⁴ Betton E. (2015). *Education des adultes entre développement et apprentissage* . in Education Permanente. N°201 p 91

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire (2014). Observatoire National de l'ESS-CNCRES. Dalloz Juris éditions 2014. P 15-18

Agnel A. (2004) *Jung, la passion de l'autre*. Toulouse. Edition MILAN

Avanzini G. (1996) *L'éducation des adultes*. Paris. L'harmattan.

Barbier R. (1996) *La recherche-action* – Paris. Anthropos

Bost E. (2011) *Les entreprenants associés*. Valence. Les éditions REPAS.

Bourgeois E. et Enlart S. (2014) *Apprendre dans l'entreprise*. Paris. Puf.

Denave S. (2015). *Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques*. Paris Puf

Desroche H. (1990) *Entreprendre d'apprendre, d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action. Apprentissages 3*. Paris. Les éditions ouvrières. *

Drapéri J.F. (2011) *L'économie sociale face à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*. Paris. Dunod.

Drapéri J.F. (2010) *Parcourir sa vie. Se former à l'autobiographie raisonnée*, Presses de l'Economie sociale.

Drapéri J.F. (2014) *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. 2e édition. Paris. Dunod.

Drapéri J.F. (2014) Henri Desroche. *Espérer, coopérer, (s') éduquer*. Montreuil. Presses de l'économie sociale.

Jeantet T. (2009) *L'économie sociale*. Paris. La Documentation Française. Collection études.

La manufacture coopérative (2014) *Faire société : le choix des coopératives*. Bellecombes-en-bauges. Editions du croquant.

Le Boterf G. (2010). *Professionnaliser*. Paris. Groupe Eyrolles. Editions d'Organisation.

Le Boterf G. (2011) *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris. Eyrolles Editions d'organisation.

Vandernotte C. (2012) *La démarche autobiographique, une voie d'accomplissement*. Gap. Les éditions le souffle d'or.

Wittorski R. (2007) *La professionnalisation et développement professionnel*. Coll. Action et savoirs. Paris L'harmattan.

Articles :

Ardouin T. (2004) *Education ou formation tout au long de la vie : du Droit au devoir de formation ? Les mondes sociaux de la formation des adultes.*

Barbier J.M. (2003) *Enseignement et professionnalisation.* Conférence inaugurale « questions de pédagogie dans l'enseignement supérieur ».

Betton E. (2015). « *Education des adultes entre développement et apprentissage* ». in Education Permanente. N°201

Couénoud T, Moreau C, Mertens S (2013) *Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : Une démarche européenne par la gestion des compétences.* Revue Recma n°329. P 80-91.

Desroche H. (1976) *Le miracle de la corde* Extrait de la revue des études coopératives.

Desy J. (1982) *un colloque, une idée, une pratique. La recherche-action.* Université du Québec.

Drapéri J.F. (édition 2014). Support de cours « Les entreprises coopératives », dans le cadre de la semaine de la coopération.

Galvani P. (2001) *Accompagner l'autoformation, une démarche et ses variantes : didactique pratique et symbolique.* Nouvelle revue de l'AIS n°13.

Faure E. Apprendre à être (1972). Unesco. Fayard.

Paquot T. (2007) « *Récit de vie et conquête de soi. Henri Desroche et Paul-Henri Chombart de Lauwe* » Revue Hermès.

Parodi M. (2007). *L'UCE : La pédagogie coopérative en actes.* Revue Recma n°306. pp 22- 36.

Parodi M. (2015). « *Coopération et éducation* ». in Education Permanente. N°201 pp 74-85

Penven A. Parodi M (2003) « Pour une pédagogie coopérative ». UCE.

Richez-Battesti N.(2012) *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?* Innovations N°38 pp.15-36

Sangiorgio J. et Veyer S. (2008). *Construire sur les bases d'une coopérative d'activité et d'emploi : émergence d'une entreprise de salariat, d'accompagnement et d'apprentissages mutuels*. Actes du colloque « économie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales », IEMN-IAE Nantes.

Taugourdeau J.C et Verdier F, (juin 2013). *Évaluation des dispositifs publics d'aide à la création d'entreprises*. Assemblée Nationale. Comité d'évaluation des politiques publiques.

Valenduc G. et Vendramin P. (2013), *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Note d'éducation permanente de l'ASBL Fondation Travail-Université (FTU) N° 2013–10.

Verstraete T. et Saporta B. (2006) *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG. p 22-38.

Veyer S. et Devolvé N. (2010). *De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale*. 23^{ème} colloque-Paris.

Wittorski R. (2008). *La professionnalisation*. HAL Archives ouvertes.fr

Sites Internet consultés :

<http://www.cooperer.coop>

<http://www.copea.fr/>

<http://portparallele.com/>

<http://www.alterbatir.fr/>

<http://artefacts.coop/>

<http://www.coopaname.coop/>

<http://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>.

<http://www.academie-en-ligne.fr/Ressources/7/SE11/AL7SE11TEPA0013-Sequence-06.pdf>

ANNEXES

Annexe 1 : rencontre avec un réseau de professionnels de l'accompagnement par la recherche-action.	p. 104
Annexe 2 : enjeux de la professionnalisation dans l'ESS (Thibault Couénoud)	p. 111
Annexe 3 : 7 principes coopératifs.	p. 114
Annexe 4 : quelle différence entre coopérative d'activité et coopérative d'emploi.	P. 115
Annexe 5 : transposition des principes coopératifs aux principes d'une pédagogie coopérative.	p. 117
Annexe 6 : entretien avec Vincent.	p. 118
Annexe 7 : entretien avec Pascal C.	p. 126
Annexe 8 : résumé des parcours des entrepreneurs-salariés avant leur arrivée dans la CAE.	P. 134
Annexe 9 : tableau d'analyse des entretiens.	p. 140
Annexe 10 : entretien avec un directeur de coopérative.	p. 141

Annexe 1

Le 22 novembre 2013 avec le réseau REPAIRA (Extraits)

En quoi la formation par la recherche-action a été source de reconnaissance pour vous ?

Par rapport à la VAE : « J'ai un projet de livre avancé mais pas fini qui s'appelle « accompagner l'identité professionnelle » et dedans il y a un chapitre qui traite de la reconnaissance qu'on obtient via des modifications, un renforcement de son identité professionnelle ou la partie professionnelle de son identité globale si vous préférez. Et j'ai écrit un texte sur la VAE, qui est apparu comme un outil extrêmement puissant pour intervenir en réparation de la reconnaissance professionnelle. La VAE agit à posteriori par définition « c'est la Validation des Acquis de l'expérience » sur le passé, les acquis c'est du passé, donc on a une VAE qui agit en rattrapage donc s'installe sur des manques, oublis, frustration, (soin) et ça va au-delà, à par le diplôme est une source puissante de bien être de renforcer son identité, prise de confiance. Dimension qui cicatrise et d'une dimension qui permet d'aller de l'avant. C'est ambivalent. Tout cela s'assoit sur un outil extrêmement puissant car la reconnaissance est énorme mais ce n'est pas facile car on n'a pas toujours le diplôme et le processus n'est pas facile, il peut-être long. On ne peut pas le faire seul, et ça nécessite de passer dans un formatage. Entrer dans un moule. »

[...]

« **Oui je parle du DHEPS.** Il y a eu 3 grands types de reconnaissance. La première c'est la reconnaissance de ma dynamique personnelle et de mon projet. C'est-à-dire que je n'ai pas eu besoin d'être autrement que ce que j'étais et pourtant dieu c'est dans quel état j'étais au moment où je suis entrée. Donc dans ce cursus-là mon projet s'est emboîté naturellement. Mon parcours antérieur s'est intégré dans le cursus. Ce n'est pas rien. Le deuxième c'est le diplôme, reconnaissance professionnelle et sociale car je passais d'un bac à un bac + 4. La troisième reconnaissance de mes capacités et compétences. Le cursus a permis de montrer à d'autres que j'avais des capacités. »

[...]

« **J'ai fait une formation sur les niveaux de reconnaissance de Ricœur.** Qui dit qu'on a besoin d'être reconnu, j'ai besoin que l'autre reconnaisse qui je suis, avec l'autobiographie raisonnée, la première chose qu'on nous demande finalement, c'est d'écrire sur soi et là on est reconnu. On a quelque chose à écrire, on a quelque chose à dire, on a le droit d'écrire et d'être lu. Après, le deuxième niveau de Ricœur, c'est reconnaître l'autre, aller vers l'autre, et dire à l'autre, comment je le vois, et comme l'autre a lu notre ABR⁸⁵, on nous a écouté, on nous a entendu, et bien on peut aller vers l'autre, en socialisant notre texte, pour avoir et donner un retour à l'autre. Quand on fait des exercices de l'ABR, le travail en binôme, ça permet bien ça aussi, avant l'écriture. Ça permet d'être reconnu, et de reconnaître l'autre. Et du coup après ça devient réciproque et dans la recherche-action, après, on co-construit. Il y a reconnaissance mutuelle et après cette reconnaissance mutuelle, et après, il y a le « reconnais-toi toi-même ». Je trouve que la Recherche-action, parce qu'elle demande de passer d'abord par l'autobiographie raisonnée, ou autre, « le sujet que l'on va traiter est un sujet qui nous traverse, et du coup le processus de reconnaissance se met en route. »

⁸⁵ Autobiographie raisonnée

[...]

« **Je crois que la reconnaissance se pose sur le processus de la formation**, plus que pour le diplôme. C'est un peu ce qu'on disait là. Est-ce que on accepterait que quelqu'un obtienne par la VAE le diplôme DEPRA⁸⁶ ? Ce serait intéressant de voir la différence entre un processus formatif tel qu'on a pu vivre et puis uniquement un accompagnement sur un certain nombre de séances en VAE pour obtenir la même chose exactement. Quelle serait la différence de reconnaissance en termes d'acquisition ? Concrètement, dès lors qu'il y a processus de reconnaissance, d'auto reconnaissance, **c'est « l'auto » qui est intéressant dans la reconnaissance qu'une validation extérieure à soi**. Pour moi la vraie reconnaissance à travers le processus de recherche-action est là, dans cette auto, cette auto reconnaissance de son potentiel, de cette capacité à suivre un processus comme celui-ci. Je suis d'accord pour dire que là où il y a réussite et reconnaissance et lors qu'il y a un trait d'union complètement transparent entre le parcours qui nous amène là et le processus formatif lui-même. Il y a un quelque chose de naturel, cohérent, continu qui est extrêmement riche et qui est en soit un objet de reconnaissance. Car il y a une qualité comme ça dans la continuité, qui n'est pas si simple à expliciter, à exprimer, c'est progressif, c'est par forcément sur tous les aspects du processus formatif. L'autobiographie est centrale, je crois dans ce processus-là. A la fois l'autobiographie raisonnée d'une manière générale mais à la fois aux autres autobiographies thématiques même, en fonction de sa dynamique professionnelle (autobiographie éducative, rapport au savoir, rapport au monde) ça a une reconnaissance, ça a été extrêmement puissant. C'est pas forcément facile à vivre, mais extrêmement puissant mais qui donne lieu à une reconnaissance. »

« Le sujet s'autorise à être sujet de sa recherche, c'est quand même pas mal. On va vers la révélation de quelque chose... »

« Mais parce que du coup on est accompagné par une équipe qui nous dit 't'as le droit d'être une personne.' »

« On te donne les moyens d'écrire aussi. »

[...]

« La difficulté pour moi qui vient du mot reconnaissance. La reconnaissance telle que je l'envisage n'est pas un état, c'est-à-dire une reconnaissance qu'on obtient qui est valorisante, satisfaisante, que je retire du regard des autres principalement, du regard que j'ai sur moi-même, je ne peux la constater que à un moment donné. **En réalité, elle change tout le temps**. Donc ce que la recherche-action a peut-être de spécifique, c'est que elle nous oblige, elle nous conduit, elle nous incite, à nous voir comme des êtres changeants, continuellement, en particulier dans ce domaine-là. C'est-à-dire que c'est le contraire de l'acquis qui ne bougerait jamais. On acquiert des choses qui nous permettent d'évoluer, et donc d'avoir une vision sur soi-même, d'avoir l'écoute de ce que les autres peuvent avoir sur nous-mêmes qui va évoluer. Je n'ai pas évolué grâce à la recherche-action d'un état ou avant j'y connaissais rien et là tout d'un coup j'ai un diplôme, je me suis mis dans une espèce de dynamique, un processus, qui fait que ça ne va pas s'arrêter. Etre en recherche-action, j'ai appris comment m'y plonger, j'ai aimé y entrer, être dans cette démarche là et puis c'est quelque chose qui continuellement peut me renvoyer de la reconnaissance ou pas mais ce sera d'une manière différente

⁸⁶ Développement des pratiques professionnelles et sociales par la recherche-action.

c'est à dire que la reconnaissance que je vais obtenir au-delà du diplôme qui est bien rangé se sera ce que je vais faire de la recherche-action dans les années qui s'écoulent.

« La reconnaissance c'est un peu embêtant, c'est : j'ai un diplôme je suis reconnu, je suis dans une case, je suis apte ou inapte. Si on s'arrête à cette définition-là, on ne va pas y arriver parce que la recherche-action n'est pas une photographie d'une voiture arrêtée à un feu rouge, effectivement, grâce à la recherche-action, je peux acquérir un certain nombre de choses, apprendre des comportements, utiliser des méthodes, une méthodologie, développer un certain nombre de capacités, et c'est ce développement-là qui va me donner une reconnaissance. »

« En même temps ça valide un parcours »

*« P : Dans mon parcours professionnel à moi, au-delà ce qu'on a dit sur la reconnaissance, dans la reconnaissance, dans l'étymologie on en parlait souvent, le re-co-naissance, **l'aspect maïeutique** qu'il y a dans la recherche-action que ça génère que le fait d'avoir une nouvelle naissance professionnelle et personnelle. C'est reconnu par tout ce qu'elle a expliqué sur la reconnaissance mutuelle et après la reconnaissance de soi par soi et l'acceptation de soi qui va avec, qui fait que le processus de recherche-action **oblige à l'honnêteté**, presque, comme **il n'y a pas de réponse institutionnelle attendue**, à proprement parler, c'est l'aspect recherche que l'action est liée à l'individu, à l'environnement etc., on est toujours dans des zones d'incertitudes. Moi ce qui m'a plu dans ce parcours, et finalement ce que j'ai appris, c'est que, **des zones d'incertitudes** se dégagait l'être en action et qu'on est plus obligé d'être dans le contrôle, qui fait que dans la conduite du changement, avec les autres, ou avec un autre, c'est je trouve spécifique de la recherche-action. C'est que d'entrée de jeu, ça implique le « co- », le fait d'être à côté, et d'aller vers quelque chose dont on ne peut pas percevoir l'objet pleinement et d'appriivoiser ça. C'est extrêmement fort. On parlait de levier puissant, c'est qu'**Edgar Morin** qui en parlait dans les choses à apprendre, c'est **d'apprendre à apprivoiser les incertitudes**, c'est vraiment un enjeu majeur à l'heure actuel et la recherche-action s'y prête particulièrement. Quand je suis rentrée dans la formation, quand Philippe Missotte m'avait expliqué comment ça allait se passer pédagogiquement, je suis sortie de l'entretien en me disant mais génial, c'est cette forme-là d'apprentissage dont j'ai besoin. On était pas dans quelque chose de normé, cadré, disciplinaire, avec diplôme au bout, ce n'était pas exactement ce que je venais rechercher, mais je ne venais rechercher un diplôme car moi j'étais dans une phase : je vais valider des expériences professionnelles antérieures, élargir mon champs professionnel, et accéder à d'autres types de postes professionnellement. Ce qui s'est passé, c'est pour ça que le diplôme compte aussi. Ce diplôme m'a permis d'accéder à un changement de fonction sociale, ce n'est pas anodin, mais c'est le plus qui va avec. Mais le processus de formation est très spécifique, avec cet espèce de va et vient qui donne un cadre sans cadre. »*

[...]

*F : « Par rapport à ce processus de formation qui est spécifique, parce que ce n'est pas juste pour nous apporter tout cuit comme une formation traditionnelle moi je me dis que la reconnaissance par la recherche-action, **je vais aller chercher à l'extérieur par moi-même**, je vais me confronter à des spécialistes ou à des gens qui sont intéressés par des sujets sur lesquels je vais les interroger. C'est personnes vont me dire : « Ah oui vous voulez parler sur ce sujet, si vous voulez on peut prendre ½ heure et on en discute' », donc la reconnaissance elle va se faire par ce type de formation au fur et à la mesure sur chaque savoir, sur chaque chose que je vais aller chercher, fouiller et creuser, la*

reconnaissance va se faire car je vais rencontrer des gens, qui si possible seront intéressés, ou passionnés par ce qu'ils font, on va partager quelque chose qui nous intéresse tous les deux en même temps et pour moi il y a une reconnaissance qui passe aussi par là. Je dirais **c'est pratiquement au quotidien**. Bien sûr il y a le diplôme à la fin. La reconnaissance est passée par tous ces temps forts d'échanges ou les gens sont prêts à partager et à donner. La Formation par la recherche-action est une forme de reconnaissance à chaque étape de notre propre recherche, dans cette confrontation ».

« L'ouverture, l'ouverture au monde, ça c'est l'aspect recherche »

« Justement, dans un autre registre par rapport à ce que vous dites toutes les deux, le processus de recherche-action apporte et amène un autre processus de reconnaissance celui des acteurs, des valeurs, des structures, des savoirs, tout simplement créés, grâce à ce processus de recherche-action, que la recherche classique n'apporte pas, en tout cas pas du tout de la même manière. **On n'est jamais impliqué seul dans ce processus de reconnaissance** à travers le processus de recherche-action, cela entraîne aussi tous les « hétéro » là, dont parle Gaston Pineau. C'est très important je trouve, moi, c'est ce que ça m'a permis de révéler plus fortement au-delà de mon « auto » à moi et de ce que cela m'a apporté personnellement. »

« Je suis d'accord avec toi Pierre qui parlait « que ça continue de vivre à travers soi qu'on emmène avec nous ». C'est cet aspect-là que j'emporte en accompagnement collectif ou en groupe, c'est presque **une façon d'aborder le rapport au monde et le rapport au savoir avec les autres**, qui fait que être formée par la recherche-action aide à ce que chaque membre d'un groupe qui doit travailler, c'est ce que je vérifie, dans ma dernière expérience encore dans un établissement médico-social, où on arrive à ce que chaque métier s'entende, chaque type d'identité professionnelle soit valorisée, puisse s'écouter travailler ensemble, où on respecte la diversité et en même temps la possibilité de créer des synergies et c'est un des modes de management des organisations, c'est super important car c'est vraiment l'enjeu à l'heure actuelle. Et si des managers étaient formés à la recherche-action...ce serait très bénéfique pour le tissu d'acteurs car c'est vraiment ça qui arrive à faire fonctionner les énergies, et à produire des choses étonnantes. Les gens sont dans une dynamique toute autre, ils ne sont plus dans une société de la défiance, c'est mon espace et on a été formaté comme ça alors... c'est vraiment à arriver à valoriser chaque bout de compétence, d'identité, de valeur, car c'est par ce qu'on a été sensibilisé à ces notions »

« Par ce que Ricœur il dit aussi que plus on se sent reconnu, plus on est reconnaissant... »

« ...et reconnaissable... »

[...]

« En écoutant, je me disais **que l'une des spécificités de la formation par la recherche-action c'est que le vide est intégré dans le processus** alors que dans les autres cursus, l'intervenant il sait, il connaît, il n'y a pas de problèmes et on empile. Alors que là par exemple, une personne peut ne pas savoir, mais quelque part, ce n'est pas dérangeant et dans le « je ne sais pas », il y a un appel, ou une incitation pour que le sujet émerge, c'est-à-dire pour que le sujet connaissant dise « et bien tiens, moi je préfère ça ! » et bien tiens ça, ça fait sens, tiens cette problématique m'intéresse » et là il y a la

reconnaissance que je suis capable, mais à condition d'intégrer le vide momentané, qui n'est pas un vide mais l'absence momentanée de réponse d'un sujet qui est tapis, terrorisé ; au fond... »

[...]

« Il n'y a pas un formateur mais il y a **un groupe des pairs** qui est essentiel, justement pour se retrouver en confiance pour arriver à faire émerger le sujet tapis au fond de son trou là... »

« Tu as sorti un mot très important qui est la **reconnaissance par les pairs**, rôle très spécial, très fort, qui n'est pas le même que la reconnaissance que monsieur ou madame tout le monde, **c'est plus gratifiant d'être reconnu par ses pairs** que par des grands professeurs, dont on ne croit pas forcément la sincérité. Il y a le rôle des pairs qui guide, de la confrérie, est extrêmement crucial »

« Mais il faut faire attention quand on en sort, le danger c'est quand même la reconnaissance extérieure par les non pairs, qui peut ne pas être reconnue, le processus de pensée peut ne pas être reconnu ... »

« Et pendant la formation, il y a aussi des moments quand tu vas partager avec d'autres, et que ça n'intéresse pas les gens, ça peut être difficile et aujourd'hui où la recherche et recherche-action ne sont pas reconnus au même point, on pourrait remettre en cause la scientificité de la recherche-action, heureusement qu'il y a tout le reste qui permet de la reconnaissance car sinon ce n'est pas évident. Je suis dans un centre de formation issue de la recherche classique qui disent « la recherche-action ce n'est pas de la recherche ! ». Mais maintenant il y a un discours qui change un peu parce que ils voient bien qu'en pratique, dans l'accompagnement auprès des étudiants, ça marche du tonnerre, ça modère un peu les discours. Néanmoins, quand on parle de sociologie clinique il y a des sociologues qui disent : « sociologie clinique, quoi ? ça n'existe pas ! Recherche quoi ?, ce n'est pas de la recherche ! ». il y a aussi des bémols parfois. »

« **Bon il faut peut-être jouer avec la notion de temps car il y a plusieurs degrés.** Quand on fait la promotion de la recherche-action à l'extérieur, on est un peu pionnier quand même, car on arrive avec truc qu'il faut un peu convaincre les gens de quelque chose que nous-mêmes on est encore en train d'observer et qui n'est pas une évidence universelle pour le moins. **Mais ça peut jouer avec le temps car à un moment donné il y aura reconnaissance.** Elle n'est pas au présent immédiatement, tout de suite.

« La notion peut être galvaudée, car maintenant on la met à toutes les sauces, quand on voit dans les rapports, dans certaines grandes institutions, les centres sociaux, ils sont tous en train de faire de la recherche-action, formation-action, on voit ça partout »

[...]

« **Mais est-ce que le conflit ne peut pas être un facteur de reconnaissance ?** Mais c'est que Remi Hess qui, dans son livre de vie, disait dans un de ses chapitres « heureux qui a des ennemis » et pourquoi, parce que à un moment donné c'est aussi un élément de singularité c'est-à-dire de différenciation et qu'à un moment donné, c'est une façon de s'affilier à certaines valeurs et du coup de voir qu'il y a certaines personnes qui ne sont pas du tout sur la même longueur d'onde, à la fois c'est un déficit de reconnaissance sociale, et en même temps c'est un renforcement qui moi quand je me regarde devant la glace, je préfère être comme je suis plutôt que comme le voisin.. Je pense au

concept d'auto-détermination c'est le besoin d'autonomie, de compétence et le besoin d'affiliation.

« **Affiliation**, c'est continuer de développer des valeurs une façon de penser. D'envisager la vie sociale, c'est une façon d'affirmer une différence.

[...]

« Isabelle qu'en penses-tu ? Ouah ! Ce qui m'a interpelle ? L'idée de processus de formation, dans un processus spécifique, l'idée d'incertitude qui touche la personne et qui va avoir un impact sur le collectif... »

[...]

En quoi c'est professionnalisant ?

Qu'est ce qui fait qu'on se professionnalise par le processus de la Recherche-action, quelles compétences ça nous demandent de développer ? Quelles compétences ça nous demandent redévelopper qui ne sont pas les mêmes compétences qu'une formation classique.

« **La notion de vide** est une des compétences, faire face à l'incertitude, c'est une compétence sociale et professionnelle mais il serait intéressant de lister des compétences. »

« Une autre compétence c'est pouvoir **créer du savoir**, théoriser son savoir, créer du savoir sur nos pratiques, alors que l'on fait plutôt les choses de manière futiles, on classifie, il y a des faits non répertoriés. Ce sont des capacités de lecture, d'analyse, une capacité à s'élaborer des grilles de référence à partir de nos pratiques que l'on met en recherche ».

« C'est la capacité à **élaborer des grilles de référence** à partir de nos pratiques. Chaque grille de référence est différente ; on ne se construit pas les mêmes référentiels. »

« Dans la Recherche-action, il y a un **jeu de valeurs éthique** et déontologique qu'on partage : l'attention portée à l'autre, c'est une valeur qui transperce la recherche-action et qui est commun à la recherche-action. Le corpus de valeurs incluses à la Recherche est spécifique à la recherche-action. »

« **Ce serait intéressant de faire un inventaire des valeurs incluses dans la pratique de la Recherche-action. L'attention portée aux autres, mais il y en a d'autres...** »

« Sur la Recherche-action existentielle de René Barbier qui a théorisé : **l'aspect humaniste**, existentiel qui ressort, les histoires de vie au cœur du système, on est quand même sur l'existentialisme ».

« Dans tous les métiers, il y a des jeux de valeurs incluses, chez les médecins, diminuer la souffrance et prolonger la vie. »

[...]

« Idéalement, la Recherche-action peut être un **outil de management** d'un jeune cadre en entreprise. » il ne faut pas limiter la recherche-action aux métiers de l'accompagnement. On emploie d'autres mots dans d'autres domaines : Co-construction de projets »

« C'est une réflexion avec l'équipe des cestes. Une personne a posé la question un jour : mais en quoi on les forme au métier de manager ? C'est une bonne question, 75% de la note est le mémoire de

Recherche-action. La réponse est de dire aujourd'hui « On forme les gens à piloter des processus », et **c'est Wittorski** qui utilisait cette expression « de compétences de processus »

« **En quoi on est plus compétent qu'au départ**, dans le champ de la professionnalisation ? Quelles compétences j'ai acquises ? Je trouve que c'est intéressant de se poser la question, qu'elles compétences j'ai acquises durant le processus ? Capacité à rendre compte d'un fait, que faire un mémoire d'analyse. Comment je les ai développées ? On sait par où ça passe, on se les a appropriés... 5 ans après, je vois quelle forme ça prend l'explicitation, l'écoute active.

« L'accompagnement est une **compétence de processus** et l'accompagnement inclus le vide et que, à un moment donné parce qu'on l'a vécu, on peut accompagner l'autre, on génère de la créativité dans les parcours. Il n'y a pas de créativité si on ne peut pas gribouiller, et à un moment donné, il faut accepter que 'on sait ce qu'on veut plus mais on ne sait pas encore ce qu'on veut'. Et par notre formation, on a cette compétence fondamentale. Ce n'est pas parce qu'on a monté 4 fois le mont blanc que c'est pareil. Ce n'est jamais pareil. »

« En terme de reconnaissance, c'est aussi le retour. Dans les pratiques, quand on a accompagné quelqu'un qui nous dit « c'est grâce à vous », et quand les gens nous disent : comment vous faites, dans notre façon de travailler ? Ça devient naturel, c'est intégré, et on a un retour et c'est valorisant. C'est pour cela que c'est intéressant dans l'évaluation ; les retours ne sont jamais pareils. »

« Une image, image du tuteur de tomate pour que ça suive un axe. Elle a vécu l'accompagnement comme ça. J'utilise des symboliques pour savoir comment on est perçu. Je n'aurai jamais imaginé »

Annexe 2

Extraits de l'entretien avec Thibault Couénoud (janvier 2014)

Alors ma question, est : quels sont pour vous les enjeux de la professionnalisation dans les champs de l'ESS ?

Je vais vous répondre avec plaisir mais avant de vous répondre je vais mettre mes deux casquettes. D'un côté celle de l'enseignant, et un petit peu militant présent sur le terrain et CJDES en Poitou Charente où on est à peu près 70 à 100 adhérents en Poitou Charente. Pour vous c'est important je pense prendre ça en compte.

Moi les enjeux euh, il y a une évolution forte de restructuration des structures de l'ESS pour avoir la taille critique car de plus en plus les acteurs de l'ESS sont mises en concurrence avec les acteurs privés ou même entre acteurs ESS qui étaient subventionnés avec des fonds de subvention par les collectivités publiques, maintenant c'est sur des fonds d'objectifs avec une mise en concurrence des acteurs publics sur des sujets plus sociétaux, donc il y a une course à la taille de ces structures de l'ESS qui sont de plus en plus importantes et là les enjeux ça va être de non pas d'être manager de petite structure mais managers de grosses structures ou on devient cadre intermédiaire de structures de plus en plus importantes, par exemple dans les mutuelles il y en a beaucoup qui ont fusionner et dans les associations il y a maintenant de grosses associations.

L'enjeu ça va être de continuer d'incarner des valeurs de l'ESS dans des structures qui sont devenues tellement grande qu'il y a un risque de perte d'humanité due à la taille trop importante de ces structures. Dans les petites structures de 20 à 40 salariés, le côté relationnel joue beaucoup et on connaît chaque salarié. Dans les grandes structures dès que ça dépasse 60, 70 voire plus, là le côté humain, c'est plus compliqué à mettre en place. Donc l'un des enjeux ça va être de manager avec un côté humain, savoir quand on met en place certaines choses, savoir prendre en compte les attentes, et il y a de plus en plus des structures de l'ESS. Donc ça c'est un enjeu fort.

Un autre enjeu est la capacité à concilier les compétences managériales de plus en plus pointues mais aussi avoir des personnes qui portent aussi les valeurs de l'ESS. Les managers de grosses structures vont d'abord sélectionner les personnes selon leurs compétences techniques et ensuite c'est une fois dans la structure de l'ESS, qu'ils vont pouvoir adhérer aux valeurs. C'est un peu risqué parce que ce n'est pas parce que l'on est compétent techniquement qu'on a des valeurs plus humaines. Dès le début, lors des recrutements, on peut se poser la question mais ça peut être une forme de discrimination aussi. De plus en plus il faut être bon techniquement car beaucoup de choses se complexifient. Une structure associative qui veut faire une demande de financement européen (très compliqué) il faut prendre quelqu'un de techniquement très bon. Aujourd'hui on va plus vers de la compétence technique (relationnelles, managériales) et du coup, on peut oublier les compétences humaines, les attentes des salariés et ces valeurs-là peuvent être aujourd'hui un peu oubliées, techniquement il faut d'abord être bon.

Il n'y a pas cet esprit collégial. Est-ce que ça s'est perdu ? C'est quelque chose que vous avez ressenti, constaté, depuis quand ?

D'un point de vue idéologique, je l'ai constaté depuis la période de libération très très forte de l'activité économique, au moment où il a fallu pour les structures de l'ESS de s'élargir pour atteindre la taille critique (15 à 20 ans).

L'ESS en France a bien fonctionné et s'est imposé dans le paysage économique et a recruté, après la deuxième guerre mondiale dans les années 60, là on a eu des effectifs qui ont fortement augmenté. Et ces personnes-là qui ont « façonné » l'ESS, avec des personnes emblématiques, ces personnes-là sont en train de partir à la retraite. Il y a 600000 ou 800000 départs à la retraite prévus dans les prochaines années. Moi quand je vais rencontrer des directeurs ou des DRH, comment ils voient un peu les choses ? Ces gens-là sont passés par le CJDES, ils font tous partie d'associations de quartier, ce sont des gens assez impliqués, le risque aujourd'hui est plus fort car ces personnes qui se sont beaucoup engagées à une époque sont en train de partir à la retraite et c'est plutôt la nouvelle génération qui est en train d'arriver. Qu'est ce qui va être fait pour savoir qu'il y a certaines choses à faire, ou que l'on peut faire différemment ? Il y a un côté partage d'expérience entre différentes générations qui n'est pas suffisamment effectué. Ces personnes de l'ESS qui sont en train de partir à la retraite, je ne sais pas si les prochains qui prennent la relève seront aussi impliqués qu'eux.

Il n'y a pas forcément de transmission ?

La pression s'est effectuée il y a 5 à 20 ans : fusions, demande de comptes par les acteurs publics, avant ce n'était pas le cas, la mise en concurrence, alors qu'avant ce n'était pas le cas, les structures de l'ESS à l'origine, celles connues comme militantes, en essayant de défendre des valeurs, ces personnes partent à la retraite et la question : qu'est qui est-ce qui va les remplacer ? Et les jeunes qui vont arriver, est-ce que l'on va être capable de leurs expliquer qu'il y a des enjeux forts et qu'il y a une solidarité à avoir et l'ESS c'est ça aussi. Je pense que la pression est économiquement moins forte maintenant parce que la libération est faite déjà, mais dans la passation au niveau de la gouvernance au niveau des différents managers, la passation est en train de s'effectuer actuellement, il y a des gens qui sont en train de partir à la retraite et on ne sait pas trop ce que ça va donner.

Les jeunes jusqu'à 35 ans, 40 ans impliqués dans l'ESS, n'est pas une génération syndiquée, ou qui est déléguée sociétaire dans une mutuelle, en général les jeunes ne sont pas impliqués sous cette forme là mais c'est pas pour ça qu'ils n'ont pas de valeurs mais ils vont plutôt faire des choses concrètes dans des petites associations, alors qu'il y a des grosses structures, qui pourraient avoir une capacité faire plus de choses mais les jeunes ne s'y retrouvent pas parce que ces structures sont peut-être trop grosses, trop vieilles ou pas assez à jour sur les enjeux sociétaux , donc il y a une sorte fossé qui se crée quand même .

Vous parlez principalement des mutuelles ?

Non pas forcément dans le secteur associatif aussi il y a les problèmes des collectivités publiques, notamment au niveau de l'endettement et ainsi de suite ça peut créer des soucis au

niveau des associations. Par exemple il y a une association en Poitou Charente qui font 5000 salariés (aide à domicile), le côté humain, je ne le vois pas. Et pourtant, le cœur de l'activité (aide à la personne), il y a un côté solidaire fort, mais quand on est 5000, comment on fait pour incarner des valeurs, c'est compliqué quoi. Pour un salarié qui veut innover, si l'association en face fait 5000 personnes, on ne s'implique pas de la même manière que dans une petite association de 50 à 60 salariés. Il y a un écart qui se crée et la question « Comment font les jeunes pour d'impliquer dans des structures plus importantes et qui sont historiquement plus vieilles et qui font un peu peur car on se dit « c'est quoi ce truc. »

Moi je suis plutôt engagé à niveau associatif. Le champ associatif est en danger pour des raisons économiques et on cherche à les mettre en concurrence entre elles. Je fais bouger pour mener une étude sur les évolutions des enjeux sociétaux dans la région Poitou Charente et savoir comment les associations peuvent se positionner là-dessus (l'aide à domicile ou la finance solidaire, secteur que je connais bien), le modèle associatif a beaucoup évolué les 15, 20 30 dernières années : l'Etat et les collectivités locales subventionnait les associations, en leur disant qu'ils sont une délégation de service public. Ça permettait plus d'innovation, plus de flexibilité que dans le service public et ça coutait moins cher à l'Etat qui subventionnait. Il y avait une sorte de pacte social entre les associations et les collectivités territoriales qui voulaient dynamiser leurs territoires. Aujourd'hui, il y a moins d'aide publique, on met en concurrence les associations, on demande aux associations d'être gérées comme des entreprises et là on peut se poser la question comment on fait un recrutement, il nous faut un directeur qui sache faire les ressources humaines, les financements européens, les indicateurs de suivi...Faut-il quelqu'un qui soit techniquement bon et humainement mauvais ou inversement ? Au niveau des associations, il y a des tensions qui sont très très fortes et le pacte social crée pour les associations s'effrite fortement.

Comment voyez-vous la suite ?

Je suis économiste à la base et je pars du principe que toute crise est compliquée mais que ça permet d'innover, de trouver de nouvelles solutions et je pense que si on parle beaucoup d'ESS (loi cadre sur l'ESS qui est en train de sortir), ça bouge dans le champ de l'ESS dans différents pays et on sollicite les acteurs de l'ESS. On voit bien qu'il y a des choses qui ne vont pas. On demande à ces acteurs qui sont mis sous pression d'innover à nouveau, ça peut permettre de trouver un second souffle pour les acteurs de l'ESS en innovant, proposant de nouveaux produits, de nouvelles façons de faire pour apporter des réponses et peut-être de se structurer différemment.

On dit que les jeunes sont pas engagés, n'ont pas de valeurs, je ne suis pas d'accord, je trouve qu'on est, ils ont des valeurs différentes ou les incarnent différemment, et je pense que l'ESS à loupé le coche avec la nouvelle génération mais à travers les difficultés qui arrivent, ça va peut-être permettre de faire bouger les choses et d'avoir une nouvelle dynamique.

Annexe 3 :

7 principes Coopératifs⁸⁷

1. **L'adhésion volontaire et ouverte** : les coopératives sont des organisations bénévoles, ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre les responsabilités des membres, sans distinction de sexe, sociale, raciale, politique ou religieuse discrimination.
2. **Contrôle démocratique membres** : les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et prendre des décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants sont responsables devant eux. Dans les coopératives primaires membres ont des droits de vote égaux (un membre, une voix) et les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.
3. **Participation économique des membres** : les membres contribuent de manière équitable au et le contrôle démocratique, la capitale de leur coopérative. Au moins une partie de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres reçoivent généralement une rémunération limitée, le cas échéant, du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants: le développement de leur coopérative, éventuellement en constituant des réserves, dont une partie au moins est impartageable, ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative; et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.
4. **Autonomie et indépendance** : les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. Si elles concluent des ententes avec d'autres organisations, y compris les gouvernements, ou des capitaux de sources externes, ils le font dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent leur autonomie coopérative.
5. **Éducation, formation et information** : les coopératives fournissent l'éducation et la formation de leurs membres, des représentants élus, des gestionnaires et des employés afin qu'ils puissent contribuer efficacement au développement de leurs coopératives. Elles informent le grand public - en particulier les jeunes et les leaders d'opinion - sur la nature et les avantages de la coopération.
6. **Coopération entre les coopératives** : Les coopératives servent à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif en travaillant ensemble à travers des structures locales, nationales, régionales et internationales.
7. **Engagement envers la communauté** : Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté grâce à des politiques approuvées par leurs membres.

⁸⁷ <http://ica.coop/fr/node/1625>

Annexe 4 :

Quelle différence faites-vous entre coopérative d'activité et coopérative d'emploi ? Entretien réalisé avec le directeur de CAE en septembre 2014.

C'est une distinction qui vient des tous débuts de *Coopérer pour Entreprendre*. A l'époque *Cap Services* est parti sur l'idée que les gens étaient de passage, c'était un espace de test, largement ouvert. Les gens rentrent, ils testent, ça marche, ça marche pas, peu importe. Et même si ça ne marche pas ils sortent et ils créent une entreprise. C'était la vision de départ et les premières coopératives d'activité et d'emploi et la fondation par exemple de *Coopérer pour Entreprendre* en 1999, on était encore sur ce schéma-là. Et puis assez rapidement, il y a eu des gens qui ont voulu rester. Bon je simplifie mais conceptuellement, à cette époque-là, on se disait « *c'est pas la même chose, c'est pas le même métier, c'est pas la même entreprise, que de faire, avec de l'argent public, de faire de l'accompagnement etc., et des gens qui veulent rester et qui veulent rester associés de la coopérative* ». Et donc on a conceptuellement, imaginé deux choses différentes. On parlait de coopérative d'activité pour parler de ce qui existait à l'époque, c'est-à-dire des endroits dans lequel des personnes testaient, avec de l'argent public, avec de l'accompagnement etc, et on a commencé à parler de « coopérative d'emploi » pour parler de quelque chose que l'on imaginait à l'époque mais qui n'existait pas encore, c'était de se dire à un moment donné, certains qui sont encore chez nous vont vouloir devenir associé de la SCOP. Ils vont vouloir rester et donc « on les met où ? ». Ça a été une distinction conceptuelle pendant des années : coopératives d'activité d'une part et coopérative d'emploi d'autre part. Moi je me rappelle au autour de 2005 ou 2006 on se demandait encore dans *Coopérer pour Entreprendre*, si la coopérative d'emploi devait être distincte juridiquement de la coopératives d'activité. Parce qu'en fait il a fallu 10 ans pour que les coopératives d'activité et d'emploi, effectivement il y ait des associés. Ça a été un phénomène extrêmement marginal jusqu'aux années 2007, 2008. Il y avait que de coopératives comme *Vecteurs d'Activités* qui par exemple avaient des associés quoi. Sinon il n'y en avait pas. Il n'y en avait pas, les gens étaient que de passage. Donc conceptuellement on se disait « *bon le jour où des gens voudront devenir associés il faudra bien qu'on forme une coopérative d'emploi* », et on distinguait conceptuellement les choses et on se disait « ben ces gens-là, il va pas falloir leur filer d'accompagnement, parce que les pouvoirs publics ne vont pas vouloir financer de l'accompagnement, c'est pas la même chose et en plus, ils vont devenir associés et en plus il va falloir qu'ils décident ensemble d'un certain nombre de choses les concernant mais il faut pas que ça se mélange avec le métier. Bon voilà. Il y a énormément de coopératives d'activité et d'emploi qui font cette distinction conceptuelle. Le débat : « *Est-ce que c'est deux structures différentes ou pas ?* » il a été réglé, C'est non, c'est la même. C'est la même structure juridique.

Par contre si vous allez voir *Talents Créateurs* par exemple en Bretagne, ils vont te dire en effet, il y a la Coopérative d'Emploi, c'est le petit groupe des associés, qui ensemble décident d'un certain nombre de choses les concernant, c'est à l'intérieur de la même structure juridique mais il y a deux choses. La coopérative d'activité, les entrepreneurs ne s'en occupent pas, c'est au boulot du professionnel de l'accompagnement, c'est son truc. La coopérative d'emploi c'est le petit club des associés.

Chez-nous, on a d'emblée rompu avec ça, en se disant que cette distinction est complètement idiote. Ce qui fait la force de nos organisations, c'est de bien tenir les deux bouts de la chandelle en même temps. C'est de se dire : on ouvre la porte à tout le monde et on amène tout le monde à la coopération.

Et les gens quand ils deviennent coopérateurs, ils ne deviennent pas coopérateurs de leur petit cercle mais ils deviennent coopérateurs de l'ensemble ; ils ont leurs mots à dire. Sur comment se passe l'accompagnement... Et donc on a rompu.

Mais maintenant, c'est systématique puisque tout le monde est sensé devenir associé aujourd'hui ? On va voir hein, on va voir... Non non, il y a encore énormément de coopératives d'activités et d'emploi qui n'associent pas les gens. Il y en a encore énormément qui utilisent cette distinction, pour qui ce n'est pas clair, c'est plus compliqué que ça.

La loi va faire obligation d'associer les gens au bout de 3 ans, je te parie mon ticket que énormément de coopératives d'activités et d'emplois vont interpréter ça comme : « Et bien au bout de 3 ans les gens s'en vont. Il ne faut pas associer. Parce que derrière il y a une vraie question qui se pose de qui est la SCOP, qui est la coopérative d'activité et d'emploi. Qui est la coopérative d'activité et d'emplois ? C'est la SCOP de quoi ? C'est quoi l'identité de la SCOP ?

Nous ici, on répond à l'identité de la SCOP. C'est bien une entreprise partagée avec tout le monde, avec un objet mutualiste. On est là pour se protéger les uns les autres dans l'exercice de nos métiers. Donc c'est la SCOP de tout le monde.

Mais il y a énormément de coopératives d'activité et d'emploi qui te répondent, ils le disent pas comme ça, mais ça revient à ça, qui consiste à dire : « ben la SCOP c'est la SCOP des gens qui accompagnent, c'est une SCOP d'accompagnement qui te disent peut-être plus à la création d'entreprise, mais la création d'activité, mais ça revient au même. C'est une SCOP d'accompagnement, son métier c'est d'accompagner et les gens qui ont vocation à devenir associés, c'est les gens de l'équipe permanente, plus un certain nombre d'entrepreneurs qui voudraient bien contribuer ou participer à ce métier d'accompagnement. Le reste, c'est des usagers, ils sont là de passage. Ben avec la loi, on ne va pas les garder plus de 3 ans et on les mettra dehors. C'est l'effet pervers de la loi. Ça va sans doute se passer comme ça dans beaucoup d'endroits. Donc c'est une différence conceptuelle en fait et uniquement conceptuelle.

Après il y a un certain nombre de coopératives historiquement qui sont nées sur un modèle plus fermé avec peu ou pas d'argent public, avec une petite taille et dans laquelle les gens rentrent un peu au compte-goutte, sur cooptation, bien sélectionnés à l'avance en étant rapidement associés aussi. Et donc ces coopératives-là utilisent le nom de coopératives d'emplois. Voilà un, petit club d'entrepreneurs. Mais c'est très marginal.

Annexe 5 : transposition des principes coopératifs aux principes d'une pédagogie coopérative ⁸⁸

Principes coopératifs	Transposition aux principes pédagogiques
1. Libre adhésion (ou libre entrée, libre sortie).	L'entrée dans un cursus de formation ne peut être que le résultat d'une libre démarche de « l'apprenant » qui renvoie à ses motivations et à son projet personnel. « Liberté pour apprendre » de Carl Rogers.
2. Gestion démocratique (un homme, une voix)	Dès lors que l'apprenant est reconnu comme un sujet (et non comme un objet) et comme l'acteur principal de sa formation dans une interdépendance active avec ses pairs (les autres apprenants de son groupe), on doit admettre que le « groupe-classe » doit être gouverné et régulé démocratiquement. Ce principe renvoie donc aux droits et devoirs des apprenants individuels et à la responsabilité collective du groupe. - La coopération à l'école, Célestin Freinet. - Institut coopératif de l'école moderne - Office Central de la Coopération à l'Ecole - Pédagogie de l'opprimé, Paolo Freire
3. Principe de lucrativité limitée (coopératives) ou de non lucrativité (mutuelles, associations) ou Finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit.	Sans exclure le bénéfice personnel que l'apprenant pourra retirer de sa formation (en termes de qualification, de professionnalité et de promotion), le profit escompté (attendu) d'un dispositif de formation des entrepreneurs sociaux est avant tout l'enrichissement collectif du groupe et aussi de leurs entreprises sociales elles-mêmes. Le profit retiré de la formation est donc à la fois, « partageable » entre les membres individuels du groupe et « non partageable » au niveau des entreprises sociales et du capital social du réseau. La formation n'est pas un produit mais un processus individuel et collectif d'acquisition de connaissances, de développement de capacités dans une perspective de transformation.
4. Principe d'inter coopération « Les « équitables pionniers de ROCHEDALE ».	Ce principe trouve aisément son application dans les échanges intergroupes. C. Freinet l'avait appliqué aux correspondances interclasses (au niveau national et international). - Co-éducation (entre les classes sociales et entre les sexes): concept développé par Francisco Ferrer, pédagogue et anarchiste espagnol fondateur de l'école moderne en Espagne.
5. L'éducation coopérative des membres (adhérents)	L'ambition de la pédagogie coopérative va au-delà d'un objectif de formation professionnelle des entrepreneurs sociaux. Par la confrontation des pratiques aux valeurs, principes et règles de l'économie sociale, on s'engage bien dans un projet éducatif qui vise les managers et, à terme aussi, les « dirigeants » élus et les adhérents.

⁸⁸ Penven A. Parodi M (2003) *Pour une pédagogie coopérative*. UCE.

- Pourriez-vous me parler des grandes étapes de votre parcours et me présenter votre activité ?

Je n'ai pas tout préparé mais enfin bon. Moi je viens du milieu associatif, donc à la base j'ai un CAP BEP menuisier que j'ai passé quand j'avais 17, 18 ans. Voilà après j'ai été très intéressé pas la décoration d'intérieur, je trouvais qu'il n'y avait pas d'école donc je suis rentré dans une école, à l'Ecole Supérieure des Arts et Techniques du Théâtre où j'ai passé un diplôme de constructeur machiniste de décor de théâtre, de là, j'ai trouvé que le milieu du théâtre était un milieu très intéressant. J'ai été à la fac, je me suis plus ou moins politisé on va dire et à la sortie de la fac, j'étais plus du tout intéressé par le théâtre mais par contre je suis rentré dans le milieu associatif, des associations comme *le DAL*, comme *l'AC*, *Agir Ensemble contre le Chômage*, **Le DAL c'est ?** Le Droit au Logement. A l'AC, j'y suis resté entre 10 et 15 ans et finalement ça m'a plus convenu non plus. Je cherchais quelque chose qui était plus dans l'économie sociale et solidaire. C'est un peu vague, c'est un sujet un peu vague parce que effectivement quand on travaille sur ces dossiers-là, on est déjà dans l'économie sociale et solidaire, dans le sens où l'on aide des gens à garder leurs droits, ou à valoriser leurs droits, donc on y touche déjà un peu. Le problème c'est qu'il y avait pas de pérennisation par rapport aux luttes qu'on menait, et je cherchais un truc qui soit plus en correspondance avec mon métier de départ qui était menuisier et par rapport à mes idées et c'est là où, dans un salon, ça devait être Marjolaine ou un truc comme ça, j'ai rencontré Alter Bâtir, j'étais très intéressé par l'éco-construction à l'époque et je me suis dit, ben c'est exactement ce qui me convenait dans le sens où on était dans un système coopératif, donc ce qui correspondait à peu près à mes valeurs et dans le sens où je pouvais éventuellement développer une activité à l'intérieur professionnelle, pour faire court.

Donc vous avez rencontré Alter Bâtir, c'était il y a combien de temps ?

C'était en 2008. **Et vous êtes entrepreneur salarié depuis 2008.** Et je suis entrepreneur-salarié depuis 2009, c'est-à-dire qu'on a un temps d'accompagnement, à l'époque j'avais un deuxième emploi dans un lycée, ce qui me permettait de développer une activité en elle-même, j'ai travaillé une ou deux fois sur des chantiers mais c'est vraiment à partir de février 1999, que j'ai signé mon contrat à mi-temps. **2009... à mi-temps** en fait on signe directement des contrats en CDI. **Donc vous êtes entrepreneur-salarié depuis 2009**, voilà en tant que menuisier et donc plus du tout sur l'éco-construction parce que j'ai pas fait de formation, parce que il y a des charpentiers qui savent très bien le faire au niveau d'Alter Bâtir et que il faut partir de ce qu'on sait faire avant d'entamer ce qu'on ne sait pas faire, donc c'est plus sur l'aménagement intérieur, ce genre de choses.

Donc vous avez commencé à développer votre activité au sein de la coopérative... Très lentement, très doucement... **Comment ça s'est passé ?** Comment ça s'est passé ? C'est là où j'insiste qu'on est bien dans le milieu de l'entreprise et pas dans l'associatif, c'est qu'on est quand même obligé, ce n'est pas une obligation à 300% on va dire mais on doit développer une activité, c'est-à-dire que si on veut se salarier, via la coopérative, il faut qu'on ait de l'argent qui rentre donc il faut qu'on développe une activité. Alors je dois dire que je ne suis pas commercial à la base, ce n'est pas mon truc, donc c'est plus par du bouche à oreille et par rapport à des gens qui étaient déjà sur des chantiers que j'ai réussi moi à avoir des chantiers et on va dire que depuis deux ans à peu près je suis à mi-temps. J'essaie d'assurer un mi-temps sur l'année.

Depuis que vous êtes entrepreneur-salarié, comment vous avez développé votre activité alors ?

C'est par rapport à d'autres personnes de la coopérative, des gens qui cherchaient des menuisiers, voilà après j'ai eu d'autres plans par des architectes que j'avais connu, c'est toujours pareil de toute façon, ça partait de la coopérative, c'est-à-dire que quelqu'un qui me connaissait au niveau de la coopérative, qui me présentait sur un chantier, des architectes qui travaillaient sur ce chantier, qui m'ont fait travailler ailleurs, c'est toujours à peu près comme ça que ça se passe, c'est du bouche à oreille. Je n'ai pas développé, j'ai fait aucun effort pour développer une clientèle particulière, c'est à partir que de cette année que j'ai une carte professionnelle enfin, une carte de visite, c'est très joli ! J'en ai 400 à diffuser...Voilà je ne sais pas quoi trop dire d'autre par rapport à ce sujet-là.

Est-ce que vous avez rencontré des difficultés dans le développement de votre activité ?

Non. Oui il faut se rappeler les techniques, voilà mais bon. Si le gros avantage de la coopérative, c'est que comme on est plusieurs menuisiers à l'intérieur de la coopérative, on a des gens qui sont plus formés que nous. A chaque fois qu'on a un souci technique ou ce genre de chose on a toujours une réponse. C'est un peu pallier par rapport à la vocation même de la CAE. La vocation de la CAE est d'embaucher des gens en CDI pour développer une activité voilà, donc elle a quand même cette mission-là. C'est là-dessus qu'elle touche des subventions d'institutionnels de manière à pouvoir aider les gens à faire du suivi. On s'aperçoit malheureusement qu'au niveau de la CAE, ben pour embaucher des gens de l'équipe permanente pour faire ce travail-là, ben voilà on a des moyens qui sont très limités ce qui veut dire qu'au « finish », on a très peu de personnes qui sont embauchées pour faire du suivi et finalement, on se repose finalement sur les entrepreneurs pour développer leurs activités, c'est regrettable dans un sens. Mais en même temps, d'un autre côté c'est une réalité, voilà.

Et qu'est-ce que vous aimeriez par rapport à ça? Ce que j'aimerais c'est beaucoup plus de suivi et surtout plus de pédagogie au niveau de l'entrepreneuriat, c'est surtout ça qui me semble important parce que dans une CAE, on a trois ans pour dire si on veut si on veut rester, si on estime, individuellement, et là encore j'insiste sur le côté individuel, c'est-à-dire que on nous pose la question si on veut rester. Dans l'entretien annuel on ne fait pas tellement l'analyse de ce qui a avancé et de ce qui n'a pas avancé, c'est simplement si on veut rester à l'intérieur de la coopérative ou si on estime que l'activité n'est pas suffisante, et si on doit partir. Là il y a peut-être un manque de suivi à ce niveau-là, par exemple. Et c'est aussi on nous forme pas particulièrement sur la gestion, sur la communication, sur beaucoup de choses qui font que si jamais on quitte la coopérative pour devenir entrepreneur on soit aussi formé là-dessus. Maintenant moi j'y reste malgré que je n'aie pas un salaire mirobolant dans le sens où le système coopératif m'intéresse énormément. Je trouve que les CAE malgré tout sont une bonne chose même si elles n'ont pas atteint leur niveau de pérennisation, qu'on peut espérer, mais voilà, l'avenir est devant nous et par rapport à des gens qui sont en rupture par rapport au milieu du travail conventionnel, le fait de pouvoir s'investir sur une activité qui leurs est propre, de pouvoir le développer de pas avoir de hiérarchie directe entre guillemets, c'est toujours pareil parce que on sort pas non plus des schémas classiques d'entreprises, c'est-à-dire qu'on a un gérant, qui est responsable également de toute l'entreprise. On a un gérant par contre qui n'est plus donneur d'ordre, puisque c'est nous qui cherchons le travail, voilà c'est un peu ça qui diffère mais bon. Ça veut dire qu'on est pas mal désresponsabilisé par rapport à une équipe. On sort du système classique et on a beaucoup de gens qui sont en reconversion et

qui ne veulent plus s'investir dans une entreprise, voilà, avec un chef, avec une hiérarchie et tout ça, parce que c'est très très intéressant, c'est une autre approche du travail, qu'il faut absolument, ben voilà, plutôt que de proposer des emplois que ça..Bon on sait la situation actuelle, par rapport à des chômeurs, c'est vrai que je pense qu'on peut motiver les gens la dessus.

Donc pas trop de difficultés, Des difficultés, je ne sais pas comment je vais être salarié le mois d'après mais à part ça c'est tellement motivant d'être à l'intérieur que je n'ai pas envie de le quitter. Faut aussi s'apercevoir que c'est aussi un peu un piège dans le sens où en tant que professionnel, en tant que salarié, bon j'ai un demi-poste par mois, si jamais je décide de retourner au chômage, je n'aurai pas non plus des indemnités qui seront pleines et que forcément il faut tenir la ligne quoi. **Alors comment vous vous y prenez ?** Pour l'instant disons que j'arrive à tenir, je ne sais pas encore combien de temps. Ceci dit, voilà je suis tellement intéressé par ce système là que, bon j'ai des formations qui sont aussi en vue, notamment par rapport à la gestion de SCOP ou de SCIC enfin tout ce qui est en lien avec l'ESS plus particulièrement et des réelles envies de développement de ce genre d'activité, de ce genre d'entreprise. **Et qu'est-ce que vous envisagez de développer ?** Justement je trouve qu'en tant que délégué du personnel il y a des lacunes, c'est essayer de voir comment on peut faire pour... D'abord c'est compliqué, une des choses qui est compliquée dedans c'est de faire comprendre qu'on est bien dans une SCOP. Les gens rentrent dans une CAE, on leur dit vous allez développer une activité. Quelle est la différence avec une société de portage classique ? Finalement la donne est la même au départ. Le but du jeu des CAE, ce n'est pas qu'ils sortent au bout de 3 ans où comme si ils étaient dans une couveuse où qu'ils restent à l'intérieur d'une société de portage où finalement on leurs demande jamais leurs avis, c'est bien de s'investir dans une coopérative et développer cet esprit-là. C'est pour ça qu'on fait des réunions mensuelles, voilà, régulièrement, tous les mois, et c'est là aussi où l'on partage énormément sur nos expériences de chantier, où on peut se rencontrer, où on se fait confiance, où on arrive à se faire connaître à l'intérieur de la coopérative et franchement le but du jeu c'est qu'au bout de 3 ans, les gens plutôt que de sortir restent à l'intérieur de la CAE sur le statut SCOP, en devenant associé. **Vous êtes associé vous déjà?** Moi je suis associé depuis 3 ans maintenant c'est-à-dire que j'ai attendu mes 3 ans et au bout de 3 ans je me suis dit : « je suis partie prenante et j'y vais ». Bon je suis aussi délégué du personnel, bon, c'est pour bien dire que c'est un système qui me plait.

Qu'est-ce qui vous a permis de vous confirmer dans votre activité en tant qu'entrepreneur-salarié ?

Je pense que le truc qui me permet de confirmer c'est de savoir déjà si on est valable au niveau du marché et par rapport aux attentes des clients. C'est le premier truc. Si on ne correspond pas simplement au métier, si on a des pertes systématiques sur les chantiers qu'on fait. De toute façon c'est pour notre poche et à un moment, il faut savoir si on est un bon professionnel ou pas et ça, ça se fait aussi par rapport au regard des autres entrepreneurs sur le travail qu'on fait. A partir du moment où les autres entrepreneurs estiment qu'on travaille bien, voilà c'est aussi une cooptation entre guillemets c'est-à-dire qu'on est reconnu en tant que professionnel du bâtiment donc c'est déjà un gros truc. Et c'est ça qui motive c'est de savoir si on veut rester à l'intérieur ou pas. Maintenant on a des gens qui sont professionnels à la base qui eux n'ont pas besoin de cette étape-là. Après je ne peux pas dire qu'il y a vraiment d'autres choses. En fait j'étais plus intéressé par la coopérative. Donc je n'avais pas vraiment ce côté, je savais que je voulais y rester.

Pourriez-vous dire aujourd'hui que vous êtes un professionnel dans votre domaine?

Oui bien sûr

Qu'est-ce qui vous donne ce sentiment-là ?

Quand on fait des chantiers et que les clients sont contents, c'est qu'en général vous êtes un professionnel. Voilà c'est simplement ça. On est quand même dans une entreprise classique du bâtiment donc avec ses obligations c'est-à-dire qu'on a des réceptions de chantiers qui se font. Je ne sais pas si vous connaissez un peu près le système du bâtiment ? **Un petit peu.** Voilà c'est qu'on a des assurances professionnelles qui existent notamment la décennale sur tout ce qui est gros œuvre. Pour nous les menuisiers, tout ce qui est agencement d'intérieur c'est une décennale aussi qu'on paye sauf que les travaux sont assurés sur deux ans à peu près. Donc on a cette obligation de faire signer des réceptions de chantiers de manière à ce que l'assurance puisse partir. C'est à dire que tant qu'on n'a pas de réception de chantier, la décennale ne part pas. C'est à dire que les dégâts qui peuvent arriver d'ici deux ans environ ne sont pas assurés donc on a cette obligation. A partir du moment où les réceptions de chantiers se font bien, qu'il n'y a pas de réserve par rapport aux réceptions, on peut estimer que le client est content. Si en plus il nous fait un grand sourire en disant oui vraiment c'est super, dans ces cas là professionnellement on peut se dire oui, on a une valeur. Maintenant sur le reste ben c'est aussi le fait de pouvoir investir dans du matériel qui n'est plus du matériel de bricoleur mais qui est vraiment du matériel de professionnel et le dernier truc, c'est vraiment cette reconnaissance par rapport aux autres professionnels de la coopérative. Voilà c'est la dessus, voilà c'est vraiment les trois critères sur lesquels je me base.

Alors comment continuez-vous à vous professionnaliser ?

On a des formations qui sont possibles, au niveau des DIF. Moi j'ai pas fait de formation, enfin si, j'ai fait une formation mais en gestion des petites et moyennes entreprise du bâtiment, ce qui n'a pas grand-chose à voir avec la menuiserie en elle-même. Voilà on a toujours la possibilité de nous former mais c'est surtout par rapport à Alter Bâtir et à certaines professions. Il y a obligation de se former de toute façon systématiquement. Par rapport au domaine de l'éco-construction et surtout de l'isolation, de l'économie d'énergie, puisque c'est un peu ce qui nous caractérise et l'obligation de se former dans le sens où au rapport aux réglementations qui vont être mises en vigueur ou qui sont déjà mises en vigueur, en fait si on a des clients qui veulent construire en éco-construction avec une isolation, avec tout ce qu'on peut imaginer, c'est pas tellement mon domaine j'ai un peu de mal à en parler, mais on est obligé d'être labellisé par rapport à ça, sinon ils auront pas les prêts des banques à 0% , ils auront pas les aides les déductions d'impôts, il y a plein de chose qui n'entreront pas en compte. Ce qui fait qu'il y a d'autres entreprises qui vont passer devant nous qui eux sont labellisés. Il y a donc une obligation de se former. Et au niveau des formations professionnelles oui, même si on n'est pas dans cette catégorie, on a toujours cette possibilité de se former et de plus en plus. Tout ce qui concerne les congés Individuels de formation, ça va être reformé si ça n'est déjà fait et les entreprises auront cette obligation de proposer des formations à leurs employés dans un délai de 6 ans. **Donc depuis que vous y êtes, vous avez eu une seule formation ?** J'ai eu une seule formation, bon ben c'était sur deux ans à raison de deux jours par mois mais quand même. **Et est ce qu'il y a d'autres moyens que par la formation je dirais ?** Il y a certainement d'autres moyens dans le sens où on travaille avec d'autres professionnels donc on a la possibilité de se former par rapport à d'autres

professionnels mais est ce qu'on peut marquer ça dans notre parcours professionnel ? non, parce que ce sont des formations qui ne sont pas validées, qui ne peuvent même pas être validées en interne. C'est par parce que j'ai travaillé avec un électricien qui m'a appris comment brancher deux lampes sur une cuisine que je deviens électricien. Pareil pour la plomberie. Ce n'est pas parce que je fais un raccord que je deviens plombier. C'est forcément des petits plus qu'on peut offrir au client maintenant est-ce que l'on peut se valoriser par rapport à ça, non. **C'est quand même une compétence que vous avez en plus, justement par le fait de le proposer.** Oui d'accord. Moi je suis pas pour ces systèmes là, dans le sens où je pense que l'on est capable de répondre largement à la demande au niveau des métiers qu'on a au niveau d'Alter Bâtir, je vais pas m'amuser à faire de la peinture par exemple parce que c'est pas mon métier même si j'ai déjà fait de l'enduis même si je sais que des peintres sont beaucoup plus performants que moi dans ce genre de truc donc, je vais pas m'amuser à le faire tout simplement et sur des petits truc voilà sur de l'aménagement on va dire plus spécifique, en ce qui concerne l'électricité ou la plomberie je peux me lancer, maintenant sur des raccords ou des installations électriques bon c'est pas mon métier, Alors que j'ai des professionnels qui sont juste à côté qui sont capables de faire, ce qui en plus valorise et développe l'esprit d'entraide et de coopérative à l'intérieur de l'entreprise. **Oui vous valorisez d'abord votre métier.** Oui je pense que si on est bon quelque part, il faut y aller quoi. Cà c'est un des principes, le deuxième oui bien sûr il y a des formations qui sont intéressantes, je pense par exemple en terme d'aménagement intérieur etc, je suis très intéressé par l'Handibat, l'aménagement pour des personnes qui sont handicapées, je pense qu'il y a des trucs qu'il faut développer, dans lequel on a des cartes à jouer aussi, après il faut trouver la motivation, trouver le temps de le faire, c'est pas toujours évident même si on peut dire qu'on est un peu protégé par à ça et puis voilà tout simplement, c'est pas non plus forcément l'optique que j'ai choisi à l'intérieur de la coopérative, c'est pas forcément ce que j'ai envie de développer.

Depuis que vous êtes entrepreneur-salarié, y a-t-il quelque chose qui a été transformé ou modifié dans la pratique de votre activité ?

Précisez. **Avant vous aviez une activité dans l'associatif ?** C'est pas du tout de l'associatif. Voilà il y a ce reproche qui m'a été fait de temps en temps, non on est bien dans une entreprise on est plus dans l'associatif, c'est pas du tout le même investissement au niveau de la structure, c'est-à-dire il m'est arrivé d'avoir du temps à passer au niveau de la structure en tant que délégué du personnel par exemple ou vouloir m'investir en tant qu'associé sur certaines tâches, mais on est plus dans du bénévolat on est dans un milieu pour développer quelque chose, voilà. Et moi je regrette énormément dans le sens où je pense qu'à l'intérieur même de la coopérative on a des, justement, sur le thème de la formation par exemple on a des capacités, on a des gens qui viennent d'autres secteurs et qui sont capable de faire de la formation à l'intérieur de la coopérative alors pas sur les métiers eux même mais je pense par exemple, moi j'ai pris en charge deux sessions de formation sur un petit logiciel de 3D, qui permet un présenter des projets un peu finis aux clients avant de dire euh, ce qui est quand même un plus c'est-à-dire, on arrive directement au client avec l'ordinateur, on ouvre l'ordinateur, on fait voir comment ça sera et le client il dit : « ah ouais c'est beau », c'est bien j'ai envie, ou on peut rediscuter de ce qu'on va faire dessus. Donc on a fait deux sessions de prise en main de ce logiciel de manière tout à fait bénévole et c'est vraiment du partage de compétences et je pense à d'autres choses par exemple sur les tableurs Excel, ou autre tableur, open office ou libre office, il y a beaucoup de gens qui ne savent pas s'en servir. Je pense qu'il y a des gens qui viennent de secteurs administratifs qui sont capables de faire ce genre

de formation et qu'on n'est pas forcément obligés de passer par des organismes extérieurs pour le faire. Pour moi c'est très très important et hélas c'est là où c'est un peu compliqué par rapport à l'associatif parce que c'est des choses qu'on fait régulièrement dans l'associatif on est vraiment dans de l'éducation populaire entre guillemets c'est-à-dire qu'on, moi je viens de là, j'ai commencé par faire de l'alphabétisation sur des immeubles squattés, j'ai fait du soutien scolaire sur des immeubles squattés donc c'est aussi un truc que je porte personnellement. Et dans le sens où d'un autre côté on s'aperçoit qu'on est très très limités au niveau des moyens financiers qu'on peut mettre sur un suivi personnel des gens, ben c'est un petit plus qu'on peut apporter et qui nous coûte pas grand-chose. **Et ça ne se fait pas suffisamment ?** Et ça par rapport aux retours d'expériences quand même. Ce qui est très important c'est qu'on s'aperçoit et c'est tout le manque sur lequel moi je veux m'investir, c'est que quand on propose ce genre de formation, on a des très très fortes demandes, c'est-à-dire qu'à la base on avait prévu des ateliers de 20 personnes, non, on tablait même sur 10 personnes maximum. Et on a fait 3 soirées c'est-à-dire qu'on avait beaucoup plus de demande que ce qui était prévu, on a des gens qui sont demandeurs de ça. Par contre il y a des gens qui vont proposer des compétences que eux ils ont pour pouvoir les faire partager à d'autres, là on n'est pas encore passé cette étape-là. C'est-à-dire qu'on peut proposer, mais on n'a pas encore fait comprendre aux gens qu'on est vraiment dans un système coopératif. Et la différence entre l'associatif et le professionnel, c'est que certains disent, qu'on pourrait dire oui, ils sont capable d'animer pendant deux heures un atelier mais qu'en retour ça leur soit payé, ce qui reviendrait de toute façon beaucoup moins cher que de passer par un organisme de formation. Mais il y a aussi cette possibilité de demande qui serait plus ou moins poussée par la gérance on va dire, dans le sens où on a des compétences, donc on est des professionnels, donc on doit se salarier par rapport au temps qu'on passe dans l'entreprise. **La coopérative n'est pas organisme de formation ?** Non, on n'en a pas la nécessité dans le sens où on n'offre pas de formation en interne. Le seul truc où on aurait pu la demander et sur lequel on s'est posé la question, c'était par rapport aux habilitations électriques puisqu'on a des électriciens à l'intérieur d'Alter Bâtir, donc il suffisait de faire faire une formation par un électricien qui est lui-même formateur de manière à ce qu'il dispense en entreprise l'habilitation électrique. On s'est posé cette question-là et ça n'a pas été poussé à fond, on n'a pas vraiment étudié financièrement si c'était rentable de payer une formation à quelqu'un et de le payer un interne sur ce genre de formation et en plus de lui demander un numéro d'agrément. Après c'est former sur quoi ? Le partage de compétences est posé à la base par l'entreprise. C'est vraiment à l'équipe permanente de faire du suivi et de former les gens sur la gestion, sur la communication, sur tout ça. Avant on avait des ateliers communs avec une autre coopérative qui s'appelle *Coopaname*. On faisait des ateliers de gestion d'une activité, sur la communication autour d'une activité, sur la rentabilité d'une activité, en atelier et tout ça mais maintenant on le fait plus systématiquement. On a toujours la possibilité de le faire, on s'est peut-être un peu éloignés par rapport à *Coopaname*, on était une petite entreprise on avait 3 personnes à passer de temps en temps on téléphonait au directeur de *Coopaname* et ça se passait très bien quoi. Ce qui veut dire que depuis on a un manque par rapport à ça. On a un atelier de communication par le gérant, c'est bien c'est génial. Après les entrepreneurs si on leur fait pas comprendre que c'est simplement un suivi de leur gestion et qu'ils payent 10 % pour avoir ce suivi là et que ils peuvent aussi se former là-dessus et si d'autre part, au niveau de l'équipe permanente, il y a des personnes qui ont du temps à dégager sur ce genre de chose, on le fait pas tout simplement. Alors qu'à la base c'est quand même ce qu'on devrait faire, voilà c'est un peu... C'est un constat qui fait que on aura plus facilement, j'en ai parlé avec le gérant hier, qui veut faire un atelier de communication avec une personne extérieure, avec une personne de *Port Parallèle*. Je lui dis : « ouais, super, génial ». Voilà on sort pas du système CAE, c'est très bien, on est content mais est-ce qu'il n'y a pas d'autres trucs sur

lesquels on devrait être amateur et qu'on ne fait pas et qui seraient plus intéressants à mettre en avant. C'est des grandes questions alors qu'on n'a pas la possibilité de le faire en tant que CAE parce qu'on n'a pas le personnel au niveau de qualification, si peut-être que si, mais pas de personnel en terme de temps. Donc on fait du suivi et le chantier ça se fait au jour le jour et le suivi du suivi ça se fait aussi au jour le jour ; oui je valide le devis et on fait le chantier, on a vraiment la tête dans le guidon. C'est là-dessus où je pense qu'il y a une carte à jouer qui serait peut-être plus des valeurs associatives et de l'éducation populaire qui correspondrait beaucoup plus au terme ESS qui est vraiment le système des SCOP. Parce qu'il faut savoir que le nom de SCOP a été largement dévoyé. **Dévoyé ?** Par rapport à des grosses entreprises *Les Charpentiers de Paris* ou *les Chèques Déjeuners*, qui sont des grosses entreprises très rentables et sur lesquelles on a pas du tout brisé le rapport salariés/gestion, c'est à dire qu'on invite les salariés associés, et pas ceux qui sont pas associés car eux ont pas le droit de parole évidemment. Les SCOP, c'est un associé une voix, quel que soit les nombre de part qu'on a. Donc on les invite pour dire le bilan de l'année qui est passée, pour dire à peu près les grandes perspectives pour l'année qui vient, pour leur dire de dire oui ou de dire non mais ils ne touchent jamais à la gestion. Donc à la rigueur on est dans une entreprise classique où l'employé à le droit de lever la main et puis c'est tout. Donc est-ce qu'on est sorti du système classique d'entreprise ou est-ce qu'on est encore dedans ? En sachant qu'on a aussi des rapports classiques entre syndicats et patronats. Qui sait qui prend la décision dans ces entreprises-là ? J'en ai parlé là, j'ai fait un grand tour, j'ai été voir la CGT dans le bâtiment qui me disait, oui au niveau des *Charpentiers de Paris* il y a des gens qui viennent nous voir pour nous dire, oui finalement ça n'a pas tellement changé, on a un donneur d'ordre à la base, on est salarié, on est content d'avoir un petit plus à la fin de l'année suivant le bénéficiaire qu'on a fait et voilà, c'est tout quoi. Il n'y a rien vraiment qui a changé dans la prise de décision ou quoi que ce soit. C'est dans ce sens où je dis que le système SCOP ont été un petit peu dévoyé et peut-être on est sorti de l'ESS en tant que tel, alors maintenant où est-ce que l'on trouve ces valeurs-là, c'est vraiment dans le partage dans l'entreprise, dans l'entraide et dans tout ce qu'on peut apporter en tant que personne, que ce soit au niveau de l'apprentissage que l'on peut apporter aux autres. Il faut savoir que l'on peut apporter aux autres et aussi nous ce qu'on est capable de recevoir comme savoir, c'est là-dessus que ça se fait mais ça c'est plus des mentalités associatives, que vraiment l'entreprise. **Oui ce n'est pas du tout développé dans le système aujourd'hui.** Ce n'est pas du tout développé. S'il n'y a pas une personne qui veut développer ça à la base, ça ne se fait tout simplement pas. Et de faire valoir en quoi c'est valable et en quoi c'est intéressant de fonctionner comme ça. **Vous pourriez le faire alors !** Oui ça fait deux ans que j'essaie de le faire. Le retour d'expérience par rapport à des ateliers qu'on a fait sur des logiciels, c'est que les gens sont très intéressés mais en retour ils ne se sont jamais posé la question de savoir eux, ce qu'ils pouvaient apporter. Alors peut-être que c'est un manque de communication par rapport à ça, mais ça veut dire aussi prendre énormément de temps pour le faire. Après on a besoin de vivre. Comment concilier les deux, c'est compliqué. Et il y a beaucoup de choses que l'on peut développer au niveau de ce système là qu'on ne développe pas suffisamment je pense, qui nous permettrait de limiter certains frais tout en restant à l'intérieur de l'entreprise, tout ce qui est la validation, pas la validation, mais la délégation des chantiers, c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'une personne entre, on peut prendre un ancien ouvrier de la coopérative pour aller voir si c'est quelqu'un qui travaille bien, comment il travaille et ce genre de chose, parce que voilà on a quand même cette obligation de suivi de chantiers, c'est pour ça qu'on a une personne qui est responsable de travaux, il ne fait pas que de la validation, normalement. Avant quand on était une dizaine d'entrepreneurs-salariés, à l'intérieur d'Alter Bâtir, il pouvait se déplacer plus facilement sur les chantiers, il se déplaçait pour voir si les personnes étaient valables, voir comment on pouvait détecter un manque de formation professionnelle par rapport à ça. C'est des trucs

qu'on pouvait développer maintenant on a plus, maintenant on est à 40 ETP quasiment 80 salariés, autant dire que sortis de la validation des devis pour la moitié du mois, regarder les comptes des gens pour savoir si ils vont être payés à la fin du mois, franchement il a plus de temps de faire grand-chose. Alors qu'on a des gens qui sont professionnels, ils ont montré leurs valeurs professionnelles à l'intérieur de l'entreprise et qu'on pourrait très bien missionner, c'est-à-dire que ce n'est pas du bénévolat, sur un poste pour aller voir sur les chantiers si ça correspond bien à l'esprit de l'entreprise et si professionnellement ce sont des gens qui sont valables. Faut savoir aussi qu'au niveau de l'obligation d'assister aux réunions mensuelles on est 30 ou 40 personnes qui viennent sur 80 salariés. Et 30 ou 40 personnes qui viennent irrégulièrement. Donc oui il, y a plusieurs choses à développer, le problème c'est que on a pas toujours la possibilité de pouvoir le faire, par manque de temps, aussi par des motivations. Ben c'est bien je suis content on va passer à deux délégués du personnel, on aura peut-être plus de facilité à développer ça quoi. Mais on a un manque flagrant de l'esprit de la coopérative et tout ce qui se rattache à l'ESS.

Quelles compétences nouvelles aimeriez-vous développer aujourd'hui ?

En tant que menuisier, oui parce que c'est quand même un métier que j'aime beaucoup. Oui par rapport à l'*Handibat*, comme je disais tout à l'heure c'est très intéressant et ce n'est pas en dehors de mes aspirations sociales. Maintenant entre l'entreprise telle qu'elle est et l'entreprise telle que je souhaiterais qu'elle soit, évidemment que la gestion de SCOP c'est aussi un secteur qui m'intéresse énormément, en sachant que maintenant ben voilà, j'arrive à 47 ans, la menuiserie, c'est un métier qui est beaucoup moins dur que charpentier ou un autre métier mais au bout d'un certain temps il faut aussi penser à une reconversion. On ne peut pas monter des plaques de panneaux de bois au 6^{ème} étage quand il y a pas d'ascenseur ou ce genre de chose.

Voilà, j'ai terminé. Merci d'avoir répondu à mes questions.

Annexe 7 : Entretien avec pascal C.

- Pourriez-vous me parler des grandes étapes de votre parcours et qu'est-ce qui vous a amené à vouloir vous rapprocher d'une CAE ?

Je suis Pascal C., je suis entrepreneur salarié de la coopérative d'activité et d'emploi depuis deux ans et demi, depuis mars 2011.

J'ai développé une activité autour du Web reportage sur Internet avec la construction de plateforme de web TV et de réalisations de reportages Vidéo, donc tournage, montage.

Alors pourquoi j'ai fait une démarche pour entrer au sein de la coopérative ? Ça va un peu dépendre du parcours que j'avais eu avant. Pendant 7 ans, j'ai été salarié d'une association que j'avais créée déjà, qui travaillait autour des nouvelles technologies, plutôt dans le milieu rural et je développais des projets qui permettaient de réduire la fracture numérique, qu'on appelait à l'époque et donc j'avais développé une activité sur 7 ans. Et puis vers les années 2007, c'était moins on va dire, moins dans la vague et il y a eu aussi des sources de recherche de financement associatif, donc j'ai été licencié et l'activité, elle, s'est arrêtée au sein de l'association.

Après j'ai repris un bar en café-concert pendant 4 ans. Donc là je me suis collé au monde de l'entreprise, puisqu'il fallait gérer un bar. A la base je voulais créer un bar associatif mais c'est très difficile en fait parce que c'est difficile de dissocier la partie commerciale et la partie concurrentielle même si l'activité était d'accueillir des artistes sur un réseau de café-concert autour de la chanson française et ça j'ai arrêté en mai, ce n'était pas 2011 c'était en mai 2012. J'ai arrêté mon activité associative en 2007, donc il y a eu un an de flottement. J'ai quand même continué à travailler au sein de l'association mais j'étais intermittent du spectacle. J'étais payé au cachet. J'étais plus salarié voilà, j'avais refait quelques missions et en même temps j'avais ce projet de reprise de bar. Donc pourquoi la coopérative ? C'est qu'en fait je ne voulais pas revenir sur un mode associatif et en même temps je n'avais pas envie de créer une boîte, une entreprise. Donc j'ai trouvé intéressant le fait qu'on puisse convertir son chiffre d'affaires en salaire au sein d'une coopérative et puis ce qui était intéressant c'était de se retrouver pas tout seul, d'avoir d'autres personnes qui travaillent sur le même domaine que nous et puis sortir du territoire rural aussi pour pouvoir se re-confronter à des demandes plus urbaines. Donc je ne sais pas si vous avez des questions ?

Donc votre activité c'est du reportage vidéo, qu'est-ce qui vous a permis de vous confirmer en temps qu'entrepreneur salarié ? Est-ce que vous avez rencontré des difficultés particulières, comment vous avez développé votre activité ?

Disons dans un premier temps la première et la deuxième année puisque c'est une création d'activité et qu'il y a pas d'équivalent sur le territoire il faut déjà se conforter. Donc on peut dire que c'est un peu expérimental, donc les deux premières années vont servir à valider s'il y a bien un marché existant et si on peut vivre sur ce marché-là. Donc aujourd'hui je n'ai pas encore la réponse, la question reste ouverte. Parce que je reste sur un territoire assez rural autour de moi, donc dans le Vendôme, et que généralement il n'y a pas vraiment de structures qui ont besoin de vidéos pour communiquer. Je dirais qu'aujourd'hui je n'ai pas réellement affirmé mon activité sur un marché précis. Je suis plutôt obligé d'aller chercher en milieu urbain d'autres contrats.

Ça veut dire quoi en fait ? ça veut dire répondre à des appels d'offres sur des demandes autour d'Orléans ou de Tours et de dépasser son territoire en fait. **Parce que vous, vous êtes situé...** dans le Vendôme, Le Loir et cher, je ne sais pas si vous situez ? Donc le Loir et Cher la préfecture est Blois, donc ça reste une petite ville. Après dans le sud il y a Romonranton et

après il y a Vendôme. Vendôme c'est 18000 habitants. Donc voilà il n'y a pas un énorme marché autour de la vidéo sur cette ville. **Et sur Orléans ?** Oui sur Orléans, oui mais la concurrence, elle est plus grande. Après mon projet je l'ai démarré en expérimentation avec un partenaire en fait qui est un journal local. **Est-ce que vous pourriez me parler de cette expérimentation, comment ça s'est passé ?** Ben en fait, j'avais une offre donc j'ai été démarché des partenaires potentiels, notamment un journal local qui est gratuit, qui est un mensuel, qui propose en fait toutes les activités culturelles et associatives etc., via la vente d'annonces payantes pour les entreprises, qui s'appelle *Le petit Vendômois*. Je trouvais intéressant qu'il puisse étoffer sur son site une offre vidéo, donc je suis allé le voir, il était intéressé que je puisse être prestataire sur ce type de produits. Mais lui ne voulait pas une structure associative, donc il fallait que je crée une structure d'entreprise, c'est pour ça que j'ai démarré tout de suite avec lui, avec un premier contrat puisqu'en fait, pour pouvoir démarrer au sein de la coopérative, il faut avoir un contrat. Ce qui était le cas, donc moi j'ai pu démarrer tout de suite. Mais après il fallait que je trouve d'autres partenaires et c'est là que ça pêche un peu plus. Parce que au bout de la deuxième année j'avais trouvé un autre partenaire, après il faut que ce soit toujours pérenne pour pouvoir avoir des petites entrées. Donc aujourd'hui j'estime que je n'ai pas consolidé mon activité. Justement, là je suis plutôt en phase de réflexion, il faut que je revois comment je vais fonctionner en fait. **Votre réflexion aujourd'hui, vous envisagez de vous diversifier ou... ?** Soit je vais plus loin avec mon partenaire actuel, il m'offre plus de contrats et donc on va plus loin. Peut-être sur le développement d'un plateau en fait, où on pourrait offrir une fois par semaine aux habitants *du Vendômois* afin qu'ils puissent s'exprimer sur leurs actions. Et donc on ferait un plateau télé au sein du *petit vendômois* où l'on mettrait en ligne ces échanges. Donc ça, peut-être ça, mais du coup il faudrait quasi contractualiser, il faudrait que lui s'engage plus dans ce projet-là. Pour l'instant c'est en voie de réflexion. Ou alors il faut que je trouve d'autres partenaires mais je me rends compte que sur *le Vendômois*, il n'y a quasi pas de demandes. Il a des choses ponctuelles, faire des vidéos ponctuelles pour des prestataires, mais qui sont pas récurrentes en fait. **Ce n'est pas forcément des entreprises ?** Les associations... Déjà, moi je propose un produit qui est en dessous du tarif sur le marché. Il y a beaucoup de structures qui seraient intéressées mais elles n'ont pas les moyens, notamment les associations, elles n'ont pas les budgets pour s'acheter une vidéo en fait, ce que je comprends. Ça veut dire obligatoirement que le marché vise les entreprises, celles qui ont de l'argent.

Donc aujourd'hui les difficultés que vous rencontrez, c'est comment arriver développer votre activité ?

Il faut développer mon activité mais je ne sais pas si sur ce créneau là c'est jouable, je pense qu'il faut se diversifier ou alors étendre le territoire ou aller sur d'autres offres. Soit sur des offres d'activités sociales, notamment sur un public d'enfants puisque là, les communes cherchent des prestataires pour des activités extrascolaires, peut-être. Mais il faut savoir s'il y a du budget aussi. Développer plutôt des activités ludiques autour de la vidéo, ça c'est une voie... **Ce qui est quand même différent, ça demande d'approfondir d'autres aspects dans la relation avec des enfants ou...** oui mais je l'ai déjà fait. C'est des choses que j'ai déjà faites quand j'étais salarié. Après des autres pistes, ce serait de voir auprès du collectif de la coopérative si il y a pas... c'est pour ça que je suis là ce matin, notamment de structurer des prestations avec des compétences diverses de coopérateurs et de structurer une prestation précises, ou pour répondre à des offres spécifiques. Donc soit des marchés publics soit des offres DLA par exemple, c'est un Dispositif Local d'Accompagnement qui aide les associations à répondre à une problématique. Donc c'est financé par les collectivités et l'Europe et ces dispositifs-là, une fois qu'elles ont identifié une problématique, elles font

appel à des prestataires pour intervenir sur des compétences pour aider les associations à dépasser leurs problématiques en fait. Ce matin on était réunis pour ça en fait. Là l'idée c'est que le directeur nous demande de nous positionner sur une thématique précise de compétences qu'on a, et puis après on va essayer de faire un, comme un catalogue mais de structurer nos compétences puis de pouvoir répondre facilement à des appels d'offres très vite. Il faut déjà que notre réponse soit structurée, qu'on ait tout un squelette de fait, pour qu'on ait juste à modifier en fonction de la demande. C'est ce qu'on est en train de structurer ce matin en fait, pour qui serait intéressé pour travailler sur ce type de dispositif. Et puis après comment on structure nos écrits communs pour répondre facilement, donc de mettre en place un outil, pour pouvoir répondre plus facilement. Ça veut dire bien se positionner et de voir, nous, quelles sont nos compétences, et voir si ça répond aussi au marché et aux demandes de ce type de dispositif. Je viens de m'ingérer au dispositif et c'est à moi de savoir sur quelles problématiques je peux apporter des solutions à ces structures, en sachant que ayant été presque 10 ans dans une association, je cible bien les attentes. Maintenant il s'agit de voir les demandes sur Internet et de voir, admettons sur les deux dernières années quelles ont été les demandes, et de voir si je peux me positionner dessus avec mes compétences et puis de voir si ça correspond.

Je vous demandais si vous aviez des difficultés et dans ce cas comment vous arrivez à répondre à ces difficultés ?

En cas de difficultés on peut faire appel aux salariés de la coopérative puisqu'il y a deux personnes. En fait la coopérative, il y a 2 entités, il y en a une sur Tours, une sur Orléans. Moi en fait j'ai commencé à Orléans puisque l'antenne sur Tours n'existait pas, ce qui m'a permis de bien connaître la maison mère, donc les locaux d'ici. Donc j'ai des affinités avec Julien, avec le gérant, avec les autres coopérateurs d'Orléans, et moi au bout d'un an et demi j'ai été rattaché à Tours, puisque Vendôme est plus proche de Tours et du coup, j'ai un peu de connaissances sur ce qu'il se passe sur Tours et sur Orléans, donc en cas de difficultés on a des personnes qui sont là pour nous répondre, il y a Laure sur Tours et le directeur sur Orléans. Jusqu'à maintenant j'ai pas trop eu de difficultés mais la proximité sur ces lieux-là, m'a permis de décrocher des contrats, notamment sur un lycée sur Orléans, où on a travaillé avec plusieurs. Les formations puisqu'on peut suivre des formations « Soft », ou des formations plus spécifiques, qui nous permettent de rencontrer les autres coopérateurs, et donc de créer du lien et puis éventuellement du travail en commun. Ça m'a permis de travailler sur 3 films pour une association qui s'appelle *Bio Centre*, qui a pour mission de développer au niveau régional, tout ce qui est développement du bio. Il y avait un appel d'offres pour faire 3 films qui valorisaient la filière du bio, le légume en plein champs. Ce n'est pas du petit potager. C'est vraiment de l'industrie pour *Cassegrain* etc., mais le développer en bio. Donc ils voulaient un film qui présentait la filière et puis valoriser pour inciter les agriculteurs à passer en bio. Donc l'intitulé c'est « *agriculteurs bio, pourquoi pas vous ?* », donc là c'était « *légumier bio, pourquoi pas vous ?* », et donc j'ai produit un film. Et puis il y avait aussi sur la filière des céréales « *céréalière bio, pourquoi pas vous ?* ». J'ai travaillé avec une autre coopératrice et on a fait 3 films ensemble. Donc voilà, s'il n'y avait pas cette proximité avec d'autres coopérateurs, je n'aurais pas obtenu le marché. **L'autre coopératrice avait des compétences dans la Vidéo ?** Non alors Annie travaille comme rédactrice, c'est-à-dire qu'elle écrit et corrige des sujets rédactionnels pour des publications. En fait elle était là pour guider les questions réponses, qu'on ne soit pas hors sujet. C'est elle qui a structuré le contenu et après moi j'ai filmé. Après il y a eu d'autres coopérations, sur un atelier dans un lycée, autour de la vidéo, on était plusieurs. J'ai travaillé avec un plasticien, plutôt quelqu'un qui développe des ateliers culturels. C'était un atelier comment écrire et tourner un petit film avec

son Smartphone. J'ai travaillé avec un plasticien, on s'était divisé en deux, on avait fait deux groupes, en quelques séances, il fallait créer une histoire. On leur avait montré des films qui avaient déjà été réalisés sur Smartphone. Donc sur un format très court. Il fallait faire ressortir une histoire, à l'écrire et puis après la tourner. Il y a eu ça et puis sur l'autre atelier c'était avec la personne qui a été journaliste, qui propose des ateliers autour du *Slam*. Là c'était de partir sur leurs problématiques, de ressortir 3, 4 problématiques de leurs vies quotidiennes et l'idée était de faire un plateau télé et d'inviter des personnes compétentes et qu'il y ait un échange entre les élèves et les personnes ressources. En fait c'était compliqué de pouvoir monter un plateau télé, au final on est parti sur du tournage et on a fait un montage de leurs reportages. L'idée est qu'ils avaient fait des reportages et ces reportages devaient alimenter le plateau télé dans un débat qui devait être « live ». Il aurait été enregistré et on l'aurait mis sur Internet et pour le plateau, en fait on n'a pas été au bout parce qu'en fait il y avait les examens, on avait mal jaugé notre temps et les profs se sont pas impliqués dans le projet aussi, donc du coup on a fait juste un montage final avec tous les reportages qu'on avait fait et puis il y avait un animateur que l'on avait filmé qui faisaient la transition entre chaque sujet. Donc c'est quelque chose que je n'aurai pas fait moi s'il n'y avait pas eu la coopération avec les autres coopérateurs. On va dire c'est quoi les points positifs de la dynamique ? C'est que en fait on est jamais tout seul, parce qu'au sein de la coopérative on nous demande d'intervenir dans ce qu'on appelle les comités d'orientation par mois, où en fait on va débattre ensemble des sujets d'avenir de la coopérative : qui fait quoi ? Où y a-t-il un domaine où on peut collectivement réfléchir sur comment se positionner sur tel marché ou comment la coopérative va se développer. Donc on n'est pas tout seul dans le sens où l'on rencontre les autres coopérateurs, où on échange aussi nos idées. Donc ça c'est positif et du coup en sachant ce que les autres font, on peut soit s'intégrer dans des projets collectifs ou soit créer une affinité avec une autre personne pour pouvoir développer en commun un marché, donc c'est l'avantage qu'on a pas quand on monte son entreprise tout seul. En fait c'est des demandes qui sont faites par la coopérative, qui cherche des animateurs pour intervenir dans tel lycée, donc du coup le gérant nous dit « *ben voilà à tel endroit il y a une prestation à faire, mettez-vous à plusieurs et moi je vous aide dans l'écriture du projet et je vous aide aussi à faire ressortir vos compétences communes pour savoir comment untel et untel peuvent fonctionner ensemble* ». Si on était tout seul sur son marché, non, on n'aurait pas cette dynamique. Et puis la coopérative n'est pas une CAE généraliste mais on est lié sur des métiers artistiques ou ce qu'on appelle l'économie créative qui dépasse un peu plus que les métiers artistiques bien identifiés. Donc nous, ça va être du plasticien au spectacle vivant ou développeur Web ou tout ce qui touche aux nouvelles technologies. Donc on voit qu'on peut être sur des activités nouvelles qui n'existent pas aussi. Par exemple là il y a les imprimantes 3D qui arrivent sur le marché et qu'il y a des années, ça n'existait pas. Donc il ya a des gens au sein de la coopérative qui peuvent s'approprier ce sujet là et devenir spécialiste et intervenir soit sur un projet d'animation, soit de développement en 3D. **Vous travaillez beaucoup ensemble en fait entre coopérateurs?** Si dans une coopérative on est chacun dans notre coin, c'es pas logique, donc il y a ce souci là pour le gérant de faire fonctionner le collectif et que chacun ait une connaissance de ce qui se passe au sein de la coopérative avec tout le monde et puis éventuellement qu'on puisse s'intégrer dans un nouveau projet ou au moins suivre ce qui s'y passe. Après ça demande un effort d'investissement puisque moi j'habite quand même à 1 heure et demie d'Orléans, donc voilà. Ça fait une heure et demie pour venir et une heure et demie pour repartir, donc ça demande quand même un investissement de temps et d'essence en sachant pas toujours si finalement je vais y retrouver directement quelque chose mais ça fait partie « du jeu » de pouvoir s'investir comme ça du temps pour finalement savoir si ça va m'intéresser ou pas mais au moins je sais sur quoi il retourne sur un sujet et si je peux me positionner ou pas. C'est une veille, c'est aussi, parce

que il y a des coopérateurs qui rentre donc c'est aussi une façon de découvrir les gens qui arrivent et de créer des affinités, par forcément sur le même domaine d'activité, parce que sur le même domaine d'activité on est plutôt concurrents, donc de voir si il n'y a pas des complémentarités avec des domaines un peu parallèles, d'autres compétences qui sont complémentaires. **Alors vous votre activité c'est la vidéo, le reportage... ?...** Mis en ligne sur Internet. C'est-à-dire que je ne fais pas de vidéo pour la télé ou pour la fiction. Je ne suis pas dans le monde sectoriel audiovisuel avec un producteur. Je suis dans un monde d'indépendants où je cherche plutôt à mon niveau d'offrir un outil comme plutôt développement local pour répondre à une demande spécifique. Là *le petit vendômois*, on sait que les journaux papiers ont de grosses difficultés pour survivre et ils savent que leurs activités doivent passer par le Web et en même temps le Web, ce n'est pas forcément rémunérateur directement, contrairement au papier.

Je me suis toujours positionné dans de l'expérimental un peu. Donc les nouvelles technologies dans les années 2000, Internet personne ne savait ce que c'était. On parlait beaucoup de fracture numérique, donc moi j'avais proposé un petit espace numérique dans les écoles ou dans les mairies pour dire aux gens « voilà c'est Internet », Donc j'étais parti sur cette démarche. Là, avec Alexandre, pour *le petit vendômois*, c'était de lui dire « moi je pense que demain, si il y a pas de vidéo sur les sites... » Au début les sites internet c'était plutôt de l'écriture, du texte. Après ça s'est agrémenté avec de photos, des animations en flash et là on voit bien qu'il y a une nouvelle phase à passer par la vidéo. La majorité demain des contenus Internet ce sera par la vidéo. Donc c'était bien de le proposer par expérimentation. Là ça fait plus de deux ans que je l'expérimente avec Alexandre. Maintenant il faudrait arriver à le proposer concrètement sur une offre de marché c'est-à-dire voilà, il faut que les vidéos lui rapportent de l'argent... Il va falloir qu'on structure l'offre pour que ça lui rapporte de l'argent et du coup moi ça me rémunère aussi. Donc là, ça va être la deuxième phase de structurer une offre par rapport sur un marché. L'expérimentation on l'a testée donc maintenant faut voir si ça l'intéresse ou pas. **Ça l'intéresse ?** Oui sauf qu'on n'a pas trouvé le... C'est-à-dire que moi je peux produire des vidéos que lui finance mais du coup on n'est pas passé sur des annonces payantes, c'est difficile. Puisque pour l'instant lui, toute son offre Internet elle est gratuite, les annonces on les trouve que sur la formule papier mais sur Internet il n'y a pas d'annonces payantes, c'est juste un support ou journal papier. Et sur le papier on ne peut pas la vidéo. Ça demande à retravailler le produit c'est-à-dire que la vidéo, il faudrait qu'elle soit beaucoup plus courte, qu'elle soit basée sur un format standardisé, qu'il y ait un squelette pour dire, voilà, on fait de l'annonce soit sur un événement culturel, sur un produit, soit on met en avant une société et du coup là les gens payent pour ça. Mais pour l'instant ils sont en réflexion de refaire le site et donc d'intégrer cette partie là. Donc la vidéo elle va suivre derrière aussi.

- Pourriez-vous dire aujourd'hui que vous êtes un professionnel dans votre domaine?

Oui

- qu'est ce qui vous a permis d'avoir ce sentiment ?

Parce que mon parcours, j'ai été formé en tant que réalisateur vidéo multimédia. **C'est votre formation initiale ?** Pas initiale mais il a fait qu'à un moment j'ai choisi d'aller dans cette voie là et je me suis formé. Donc j'ai quand même un diplôme qui est en relation avec le métier et j'avais arrêté pratiquement 4 ans, donc c'est vrai que la première année je me suis aussi remis à niveau car les nouvelles technologies ça évolue très vite notamment le matériel et les logiciels de montage. Donc je m'étais donné un an pour me reformer, donc soit en

autoformation soit en formation au sein de la coopérative. **Et l'autoformation ça consistait en quoi ?** Ben de reprendre en main les nouveaux logiciels, donc c'est-à-dire psychologiquement d'accepter le fait d'abandonner... Parce qu'en fait je travaillais avec un logiciel qui s'appelait « Final cut pro » et Apple avait basculé sa version sur une nouvelle version qui était un nouveau logiciel. Et du coup il fallait réapprendre tout de A à Z, mais du coup ça voulait dire abandonner tous ses reflexes et c'est assez dur psychologiquement, il fallait au moins un mois pour dire j'arrête tout. Donc en fait ce qui s'est passé c'est que j'ai eu un gros bug au niveau informatique et du coup j'ai été obligé d'installer le nouveau logiciel et j'ai pas eu le choix en fait. Donc j'étais obligé d'y aller et donc d'accepter de repartir à zéro. **Et donc vous vous êtes formé seul ?** Oui avec des tutoriels en fait. C'est quand même des logiciels spécifiques donc quand on sait monter avec un logiciel, le b.a.-ba on l'a mais après c'est les reflexes, d'aller vite mais on peut très bien s'auto former, sur Internet il y a beaucoup de tutoriels. La coopérative c'est beaucoup l'outil logiciel libre donc il y a pas forcément les compétences sur ces outils spécifiques libres. Moi à mon tord j'ai appris à monter avec un logiciel et une certaine philosophie, alors travailler avec un autre logiciel c'est difficile. Donc moi je garde mes outils. Le fait que je me reforme, j'ai pu me positionner sur le fait d'être formateur, par exemple. J'ai mis au point une formation « je filme avec mon I-phone comme un pro » et ça, j'ai pu la vendre deux fois cette formation, pour une association et pour une entreprise. Donc en me reformant je peux aussi me repositionner pour créer un outil de formation que j'utilise et que je propose au sein de la coopérative puisque au sein de la coopérative j'ai mis en place un catalogue de formation, s'inscrire dedans puis créer et développer des formations.

- Comment continuez-vous à vous professionnaliser ?

C'est pas le fait d'être professionnel ou pas professionnel, c'est de savoir, sur le territoire, est-ce que il y a un marché qui est réel et qui peut être suffisant pour développer assez de chiffre d'affaires et du coup d'avoir un salaire complet. Parce que la majorité des entrepreneurs-salariés, ils sont multi-activités et n'ont pas forcément un salaire plein. On peut très bien avoir un quart de salaire, un demi salaire, un salaire plein donc du coup, il y a des gens qui vont trouver un complément via la coopérative de salaire parce qu'ils ont une autre activité à côté et donc du coup ils vont trouver un complément et jouer sur des multi compétences et après, moi je cherche plutôt à développer mon activité totalement pour me développer un salaire entier. Ce qui est particulier pour moi, C'est j'aime bien expérimenter les choses donc ce que moi je peux essayer de faire, c'est de me professionnaliser sur d'autres domaines où il y a un marché, c'est-à-dire, c'est pas avoir une compétence et essayer de l'imposer sur son territoire, en sachant finalement que le marché est très limité, donc du coup on va un peu ramer. Peut-être c'est essayer de se dire et ben voilà, la coopérative, elle, elle reçoit des demandes d'offres et peut-être que moi je peux essayer de me former ou de me professionnaliser sur d'autres domaines, où je vais pouvoir répondre à ces demandes-là. Donc là par exemple c'est le cas pour le DLA. Je peux essayer de me positionner et du coup je vais remettre à jour mes compétences et je vais surtout essayer de développer un produit qui n'existe pas en fait. Si là je me suis positionné ce matin, c'est que je regarde ce que tout le monde apporte à son niveau et moi je vais apporter quelque chose qui n'existe pas, où je ne vais pas dire que professionnellement je maîtrise, mais par contre ça m'intéresse de développer ces capacités là, pour qu'au final je sois compétent, professionnel, sur le projet que j'aurai énoncé. En fait moi je prends la vidéo comme un outil donc soit un petit développement sur un territoire, pour faire connaître des actions, soit *le petit vendômois*, soit un outil de promotion pour que les gens puissent vendre plus par rapport à leur activité. Donc ça reste un outil, donc finalement,

ce qu'on met en place c'est des outils, que ce soit la vidéo ou un outil qui va permettre d'identifier des problématiques et de les résoudre. Finalement je me sens compétent dans ce domaine-là. Après il faut juste réactualiser ses compétences ou acquérir celles qu'on n'a pas, c'est là que la coopérative est essentielle, puisqu'on peut faire de la formation entre nous entre coopérateurs. Donc moi si je veux acquérir une compétence sur tel domaine, je peux aller voir un coopérateur et on va faire un cycle de formation mutuel qui sera pris en compte par l'OPCA. Donc là le coopérateur qui forme, il est financé, il est payé et le stagiaire bénéficie d'un financement pour la formation. Ou alors après on peut aller faire appel à des compétences extérieures. Comme salarié, comme n'importe quel salarié on a le droit à la formation. Sauf que ouais, on ne sait pas toujours quelle formation on va faire. Là on a un catalogue de compétences bien identifiées et du coup c'est un peu alléchant de dire « oui ça je ne sais pas faire mais j'aimerais pouvoir le faire » donc je sais que je peux aller voir untel pour le faire. Parce que c'est vaste parce que finalement je développe la vidéo comme outil numérique mais on pourrait trouver autre chose qui soit dans le même domaine sur Internet.

Depuis que vous êtes entrepreneur-salarié, y a-t-il quelque chose qui a été transformé ou modifié dans la pratique de votre activité ?

Reposez-moi la question ?

Depuis que vous êtes entrepreneur-salarié, y a-t-il quelque chose qui a été transformé ou modifié dans la pratique de votre activité ?

Le fait de ne pas être seul et de travailler en groupe. De pouvoir exprimer des synergies avec les autres. Pas être seul et puis de se consacrer... Contrairement à, par exemple où j'étais directeur d'association, où vraiment on avait pas du tout le temps, où vraiment on avait le nez dans le guidon et on travaillait tout le temps, la gestion du bar on sait ce qu'on a à faire de toute façon, on s'improvise pas mais, du coup, il y a une espèce de routine, mais le travail est définitif, on ne peut pas s'improviser. Là l'avantage d'être entrepreneur-salarié c'est que on va quand même pouvoir expérimenter des choses, on va pouvoir à un moment de prendre un temps de réflexion, sur soi, sur son activité, sur celles des autres, on est pas pressé comme moi j'étais avant, puisque finalement on peut aussi, par exemple si on a moins de chiffre, son salaire il baisse, mais du coup il y a comme une espèce d'élasticité de dire un moment, « je vais passer un mois de temps à réfléchir », c'est ce que je me suis fixé là pour juillet et août, là comment je rebondis en septembre pour augmenter mon activité pour le deuxième semestre. C'est possible parce qu'on est entrepreneur-salarié et pas qu'entrepreneur et pas que salarié. Puisque finalement, c'est nous qui établissons les règles et de ce que l'on veut entreprendre. Donc on peut redéfinir ou on peut arrêter ou se réorienter, en tout cas on peut réfléchir. Si on est salarié, on a un contrat de travail, on doit travailler. **Mais vous réfléchissez aussi non ?** Oui mais on réfléchit à quoi ? Je veux quitter mon entreprise et si je la quitte, je perds mon salaire ? Et je vais me retrouver au chômage, oui et si je ne retrouve pas de travail ? C'est assez flippant quand même. Si je suis entrepreneur, il faut que j'arrête mon activité ou mon entreprise donc je fais un dépôt de bilan, ça veut dire finalement j'arrête et c'est considéré comme un échec, je rebondis sur quoi ? En même temps il y a un temps où je suis dans le flou total, j'étais entrepreneur, je n'ai pas le droit au chômage, je me retrouve avec rien du tout, éventuellement au RSA mais c'est vachement dur psychologiquement à vivre. Non il n'y a pas tout ça dans le statut d'entrepreneur-salarié.

- quelles compétences nouvelles aimeriez-vous acquérir ? Comment envisagez-vous de le faire ?

Je pense que ce serait développer du conseil pour les associations dans le cadre du DLA oui. Parce que moi j'ai traversé tout ça donc je vois aussi. J'étais dans le monde associatif, j'étais dans le monde privé, là je suis dans le coopératif, qui est entre les deux. Du coup si mon parcours peut permettre d'aider les associations parce que là, on va leur demander quand même, parce qu'il y a la loi sur l'économie sociale et solidaire, là qui va sortir, on va demander aux associations de se repositionner différemment, peut-être de répondre à des appels d'offres, sur les marchés publics, en tout cas les subventions ça va être de plus en plus dur donc, elle vont devoir aussi réfléchir à comment survivre demain et donc il va falloir qu'elles développent de nouvelles compétences et même de nouveaux modèles économiques, peut-être là, en ayant ce parcours-là, je peux être un conseiller oui pourquoi pas.

Bon et bien merci beaucoup.

Annexe 8 : Parcours des entrepreneurs salariés avant leur arrivée dans la CAE

Claire

Etudes formelles	Etudes non formelles	Activités sociales	Activités professionnelles
<p>Formée au métier d'assistante de direction</p> <p>Formation de sténotypiste</p>	<p>Désireuse devenir bilingue et de se perfectionner en anglais, elle part un an au Royaume Uni.</p> <p>Elle aspire à un moment donné à travailler de manière plus autonome, en freelance. Un bilan de compétences l'amènera alors, dans le champ de la rédaction, vers le métier de sténotypiste de conférence</p> <p>Dispositif Créapass, elle choisit d'être accompagnée au sein d'une couveuse pour définir son projet et commencer à prospecter.</p>		<p>Travaille dans diverses entreprises, dans des secteurs d'activité qui lui plaisent</p> <p>Missions d'intérim et rejoint une entreprise du groupe Vivendi Universal en tant que chef de Produits, Marketing International où elle y reste 10 ans. Réorganisation du Groupe.</p> <p>Fonction d'assistante de direction dans une société de services informatiques dans un service de ressources humaines qui l'intéresse beaucoup</p> <p>Projet : sténotypiste de conférence : Entrée chez Port Parallèle en 2012.</p>

Barthélemy

Etudes formelles	Etudes non formelles	Activités sociales	Activités professionnelles
<p>Intérêt pour l'informatique, Internet, la programmation durant l'école primaire.</p> <p>Intérêt pour les sciences sociales : Cours à la fac en histoire de l'art et en archéologie.</p>	<p>Intérêt pour l'histoire du travail de l'homme dans la société.</p> <p>Intérêt pour le Web design et à l'idée entre autre, de monter un site internet de fictions Veut faire de la formation. Formation de création de sites Web.</p> <p>Parcours de création d'activité avec le Pôle emploi ?</p>	<p>Mise en place d'un programme d'enseignement en informatique dans son école.</p> <p>Stage sur un téléfilm pour la télévision.</p>	<p>Expérience de 15 années au sein de sociétés d'études de marché, au départ en tant qu'enquêteur, jusqu'à devenir « projet manager », chef d'équipe et responsable du parc informatique. Licenciement.</p> <p>CDD dans un centre de formation.</p> <p>Projet de création de site Web et formateur. Entrée chez Port Parallèle en 2010</p>

Pascal

Etudes formelles	Etudes non formelles	Activités sociales	Activités professionnelles
<p>Maîtrise d'histoire géographique en 1999.</p>	<p>Il partage et échange ses compétences en vidéo par des connaissances et savoirs faire en informatique. Les échanges et la transmission de connaissances en vidéo et photo avec des personnes de ces milieux sera son école (avec un « mentor » ingénieur).</p>	<p>Rejoint une association et pratique le patin à roulette.</p> <p>Expériences associatives pendant 5 ans vidéo, Internet et surtout l'informatique.</p>	<p>Activités professionnelles ponctuelles par le biais d'un statut précaire dans le domaine informatique.</p> <p>Propose des améliorations pour des associations. Apprend sur le tas. Les projets fonctionnent.</p> <p>Envisage de se professionnaliser.</p> <p>Projet administrateur réseau. Entrée chez Port Parallèle en 2008.</p>

Jean-Michel :

Etudes formelles	Etudes non formelles	Activités sociales	Activités professionnelles
<p>Maîtrise de droit des affaires, une maîtrise en information et communication et un DEA des sciences de l'information</p>	<p>Un intérêt pour le développement durable l'amène à vouloir créer quelque chose</p>	<p>Expériences associatives durant ses études qui lui plaisent beaucoup (création d'association ayant pour vocation d'améliorer la communication et l'information avec des personnes handicapées, sponsoring, organisation de forums, rédaction d'un journal interne.</p> <p>Expérience de l'enseignement au Celsa.</p>	<p>Consultant dans des sociétés de conseil pendant 4 ans où il travaille sur des processus d'accompagnement du changement pour des grandes entreprises</p> <p>Répond à une opportunité de participer à la création d'une banque d'un grand groupe bancaire comme responsable de formation. S'investit pendant 15 ans. Peu à peu constate qu'il est en désaccord avec les projets politiques proposés et pour des raisons d'éthique et bien qu'ayant résisté, il décide de partir</p> <p>Projet consultant formateur dans le management et la conduite du changement et la communication. Entrée Chez Port Parallèle en 2011.</p>

Eric.

Etudes formelles	Etudes non formelles	Activités sociales	Activités professionnelles
<p>Il veut être photographe diplôme obtenu : BTS communication visuelle en 1979.</p> <p>Prépare un CAP de charpentier (2003)</p>	<p>Intéressé par la construction de maisons en bois, il commence seul et travaille beaucoup pour se perfectionner aux techniques de construction.</p>	<p>Il obtient, par bouche à oreille un premier chantier 'une petite extension en bois', puis d'autres chantiers suivent.</p>	<p>Il est engagé pour faire de la formation, parce qu'il a fait un diaporama sur la température des couleurs.</p> <p>Il est embauché chez un photographe Il décide de se mettre à son compte au bout peu de temps après afin de développer la photographie industrielle et le reportage industriel. Cette expérience qui lui fait découvrir l'architecture et le bois plus particulièrement qui lui donne envie d'avoir d'avantage de connaissances.</p> <p>A la Chambre des Métiers il choisi charpente activité principale et photographie comme activité secondaire</p> <p>Expérience pendant 4 ans en tant qu'artisan charpentier.</p> <p>Projet charpentier. Entrée dans la CAE en 2008</p>

Nacer

Etudes formelles	Etudes non formelles	Activités sociales	Activités professionnelles
<p>Bac pro Electricien en 1991</p> <p>Intérêt pour le Droit. Entre à la fac mais ne poursuit pas.</p>	<p>Dispositif Créapass.</p>	<p>Expérience prud'hommes aux</p>	<p>Missions d'intérim dans la manutention car il ne trouve pas dans son domaine.</p> <p>Trouve un poste dans une grande entreprise nationale et internationale dans laquelle il travaillera en tant qu'électricien pendant plus de 15 ans. Accepte un poste de conducteur de travaux (poste cadre) pendant 6 mois puis licencié.</p> <p>Projet Electricien pour des particuliers Entrée chez Alter Bâtir en 2008</p>

Vincent :

Etudes formelles	Etudes non formelles	Activités sociales	Activités professionnelles
<p>17, 18 ans CAP Menuisier</p> <p>Ecole des arts et techniques du théâtre Obtention du diplôme de constructeur machiniste de décor de théâtre.</p>	<p>Intérêt pour l'ESS.</p> <p>Réflexion sur son parcours : Souhaite reprendre son activité de menuisier dans un environnement en phase avec ses idées.</p>	<p>Intérêt pour la décoration d'intérieur.</p> <p>Intérêt pour l'environnement de la fac, se politise.</p>	<p>Expériences professionnelles pendant plus de 10 ans au sein d'associations d'aide de personnes en difficultés telles que l'AC (Agir ensemble contre le chômage) ou la DAL (Droit au logement). Ses idées et valeurs ne trouvent pas d'échos satisfaisants</p> <p>Projet menuisier Entrée chez Alter bâtir en 2009</p>

Bruno

Etudes formelles	Etudes non formelles	Activités sociales	Activités professionnelles
<p>Obtient un Bac F4 mais ne continuera pas.</p> <p>Il tente l'université pour suivre des études des sciences de la vie et de la nature mais il s'aperçoit qu'il n'a pas le niveau.</p> <p>Comme il faut avoir un métier, il reprend des études techniques pour préparer un DUT en hygiène et sécurité et plus particulièrement la prévention des accidents, pensant faire plus de social mais il n'ira pas non plus jusqu'au bout.</p>	<p>Formations qui lui permettront et d'apprendre la construction de décor, la peinture en décoration et d'aiguiser son goût pour le bricolage (menuiserie).</p> <p>Il découvre alors le monde de l'Economie Sociale et Solidaire, les « cigales, les PIE (Paris Initiative Entreprise) les modes de financements, un réseau de potentialité de travail économique différent.</p>	<p>Attiré par le monde artistique depuis son plus jeune âge : il fait du théâtre, joue de l'accordéon et chante.</p> <p>Explore les champs artistique et social. Il part avec une troupe de théâtre pour une tournée de 4 mois.</p>	<p>Touche au social, il décide alors pendant un an à faire de l'animation avec des enfants.</p> <p>Poursuit par l'animation avec les enfants en tant que marionnettiste. (intermittent du spectacle)</p> <p>Il retrouve des amis et s'engage avec eux dans une compagnie de théâtre de rue. Ce sera pour lui des expériences riches de voyages et de rencontres pendant 10 ans.</p> <p>Son intérêt pour la musique et l'accordéon lui donneront ensuite l'opportunité avec un ami de monter une boutique d'accordéon. Mais cette expérience s'arrête au bout de deux ans.</p> <p>Projet d'animation et musique: Entrée chez Clara Bis Projet de menuiserie, peinture et décoration : Entrée chez Alter Bâtir en 2011.</p>

Nathalie

Etudes formelles	Etudes non formelles	Activités sociales	Activités professionnelles
<p>Maitrise en langues étrangère appliquée (LEA) anglais espagnol et un troisième cycle en commerce International, complété par un diplôme de traduction</p>	<p>Passion pour la gastronomie et « l'art de vivre à la française ».</p> <p>Outplacement financé par son entreprise. Elle a toujours travaillé dans la communication sur des thèmes culturels ou touristiques, toujours lié à l'art de vivre à la française. Sa passion est la gastronomie. Une réflexion l'amène à l'idée de conseiller et d'accompagner des entreprises dans une démarche liée à la gastronomie : Révéler le talent de chefs cuisiniers, les faire réfléchir sur leurs positionnements</p>		<p>Une expérience à La chambre de Commerce de Paris où elle aide les entreprises à l'international (Amérique latine)</p> <p>Puis travaille association culturelle qui favorise des liens entre la Russie et la France où elle travaille pour un mensuel culturel avec une rédaction Franco-russe signé par des professeurs d'université.</p> <p>Elle enchaîne une nouvelle expérience « passionnante » de 8 ans dans une association du Conseil Régional (Comité Régional du tourisme d'Ile de France) où elle développe la destination « Ile de France » à l'international sur une cible de touristes. Départ</p> <p>Projet Conseil en communication dans le secteur de la gastronomie. Entrée chez Coopaname en 2009.</p>

Annexe 9: Analyse des entretiens

		Claire	Barthélemy	Pascal	Jean-Michel	Eric	Nacer	Vincent	Bruno	Pascal C	Soizic	Nathalie
<i>Métiers exercés :</i>	<i>Stenotypiste de Conférence</i>		<i>Formateur</i>	<i>Conseil et réalisation IT, réalisation de videoWeb</i>	<i>Consultant en formation et communication</i>	<i>Charpentier</i>	<i>Electricien</i>	<i>Menuisier</i>	<i>Menuisier, Peintre décorateur</i>	<i>Réalisateur de Video Web</i>	<i>Infographiste</i>	<i>Conseil en communication</i>
<i>Statut entrepreneur</i>	<i>Salariée.</i>	<i>Salarié associé</i>	<i>Salarié associé</i>	<i>Salarié</i>	<i>Salarié associé</i>	<i>Salarié associé</i>	<i>Salarié associé</i>	<i>Salarié associé</i>	<i>Salarié associé</i>	<i>Salarié associé</i>	<i>Salariée associée</i>	<i>Salariée associée</i>
<u>Dimensions de la professionnalisation</u>	<u>Critères</u>											
	Diplôme, certification (VAE)	X (niveau III)	X (niveau III)	X (niveau II)	X (niveau I)	X (niveau III)	X (niveau IV)	X (Niveau IV)	X (Niveau III)	X (Niveau III)	X (Niveau III)	X (Niveau I)
La formation	Formation formelle	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Formation continue (organisée hors de la CAE)	X	X			X		X		X	X	
	Formation (organisée au sein de CAE)		X					X	X	X	X	X
L'autoformation	Lieu ressource			X								
	Rechercher des informations	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
	Travailler seul	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
L'Accompagnement	Utiliser les multimédias	X	X	X						X	X	
	Bénéficier des conseils d'un aîné	X	X	X	X					X		
	Analyse d'une situation de travail		X							X		
	Résolution de problème	X	X	X	X		X		X	X	X	
	Coaching											
L'expérience, ensemble de situations vécues	Elaboration personnelle à partir d'actions réalisées	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Capitalisation de savoirs et savoir-faire	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Réflexion sur l'action	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Autoformation : Apprendre sur le tas, en faisant	X	X	X		X		X	X	X		
Le Compagnonnage	Apprendre auprès d'un "maître" / expert							X				
	Apprendre des tours de mains	X				X		X	X	X	X	
	côtoyer d'autres professionnels	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Approfondissement par mise en situation	X		X		X			X			
L'échange entre pairs	Communiquer sur ses pratiques	X	X		X	X	X	X	X	X	X	
	Intégrer un groupe de travail		X	X	X	X	X	X		X	X	X
	Participer à un projet		X	X	X	X	X	X		X	X	X
	Partager des idées, élaborer collectivement	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X

En quoi la Coopérative est-elle une ressource pour la professionnalisation ?

Alors d'abord par la fonction service puisqu'elle propose un certain nombre de services conventionnés liés aux relations partenariales qu'elle a axés avec les financiers publics sur l'intérêt général. Elle produit d'abord des diagnostics des porteurs de projets. C'est un levier à la professionnalisation car ça permet de montrer un petit peu l'écart ou en tous les cas un endroit qui va permettre la construction d'un parcours, notamment en termes de formation et de compétences qui manqueraient.

Le Diagnostic, puis après les entretiens individuels qui sont en fait des entretiens sur la méthodologie, c'est-à-dire construire une posture entrepreneuriale, notamment comment avancer sur son projet entrepreneurial.

Et puis les formations, qui sont pour nous des formations, qui sont vraiment liées à la fonction entrepreneuriale, qui ont à la fois des fonctions gestion, communication, maîtrise du coût de revient enfin des trucs assez classiques. Ça c'est le premier endroit.

Le deuxième endroit c'est le collectif. Comment le collectif peut-être un levier de professionnalisation ? Parce que notamment dans un certain nombre d'espaces, qui sont chez nous les comités d'orientation, on va construire des propositions collectives et des stratégies collectives. Par exemple là, on ouvre 200m² d'espaces chopés auprès de la ville qui devient un lieu sur lequel on peut mettre en place des ateliers, où il y a un modèle économique derrière, où derrière du coup on va donner une thématique qui est la question de la participation. On charge le dossier qui va accompagner le groupe des artistes pour les aider à développer ou à travailler sur cette question de la participation. Comment on donne une place plus importante aux gens, au public dans la pratique, dans la conduite de l'atelier. **Ce sont des ateliers qui sont pour les entrepreneurs ?** Non, non, qui sont ouverts au public. C'est une offre de service qui va avoir lieu dans ces espaces-là. Sauf que la place du public dans leurs ateliers, moi je la requestionne. Voilà ça c'est un exemple, à la fois un lieu, à la fois cette réflexion sur la participation, à la fois de répondre nous, à l'appel à projet sur la question de la participation, si c'est un projet national, ou des boutiques éphémères, ou des événements, ou des PTCE⁸⁹, tout ça naît du collectif. Donc le collectif devient un endroit qui va amener soit à créer des infrastructures sur le territoire, soit des événements, soit des stratégies tout simplement qui vont conduire à amplifier les projets des uns et des autres.

Et puis le collectif permet aussi de faciliter la circulation des compétences et la culture des uns et des autres. Par exemple aujourd'hui, de quelqu'un qui est plutôt avec un profil TIC⁹⁰, plateau numérique, TIC, et une autre qui est une sociologue, et tous les deux ont travaillé ensemble sur la question de la place du numérique, notamment sur les structures financées par la politique de la ville, avec moi et avec d'autres. Ça a donné un pôle territorial de coopération économique et aujourd'hui, tous les deux y répondent ensemble à des appels d'offres du DLA⁹¹. Et du coup ils sont acculturés, la sociologue maîtrise, pas complètement mais, a construit un discours comme quoi le numérique peut-être une valeur ajoutée dans les structures d'insertion etc.... Réciproquement le TIC intervient auprès de la Ddirrecte pour promouvoir les usages, sur les usages, pas que la fonction outil. Donc la culture est quelque chose de très important.

Voilà donc la formation, le collectif, le collectif pour les infrastructures et les stratégies et aussi sur la question de comment on monte en compétences les uns les autres, ce qui va

⁸⁹ Pôles Territoriaux de développement économique.

⁹⁰ Technologies de l'Information et de la Communication.

⁹¹ Dispositif Local d'Accompagnement

permettre de revenir sur le deuxième niveau qui est de refaire des infrastructures et des stratégies en fait car plus il y a de culture plus on a un discours commun, en tout cas plus on peut communiquer et plus on peut développer des stratégies ensemble. **Et par rapport à la professionnalisation ?** Ben en fait ils sont professionnels quand ils arrivent. Pour moi quand tu parles de professionnalisation moi je parle de développement de projets. Parce que la professionnalisation elle est acquise déjà. C'est à dire que c'est des professionnels qui se retrouvent, qui sont au chômage, dans une situation de précarité, mais globalement on a de manière très marginale des personnes nous voir qui sont en mode de reconversion. C'est des gens qui sont sortis des réseaux professionnels, qui ont loupé des trucs, qui sont sortis des cursus classiques du salariat qui viennent nous voir pour développer leurs projets. Ce n'est pas au sens strict pour moi la professionnalisation, c'est de développement de projets. Ce n'est pas pareil quoi.

Alors le dernier niveau de compétences sur lequel on commence à travailler où on peut parler de professionnalisation et qui est spécifique à nos structures, c'est la question de cette intermédiation entre le méta niveau et le niveau individuel, c'est comment du coup je suis sociétaire dans une entreprise collective ? Donc là, par exemple, on commence à poser la question de dire « *quelle est la formation dont tu as besoin pour être partie prenante de la gouvernance, quels outils tu imagines qu'il te faudrait pour avoir accès à ces informations-là ?* », et après de discuter avec le collectif des sociétaires, et du coup de négocier avec nous sur la base du travail que ça va nous imposer de produire ces données-là. Voilà c'est trouver un bon équilibre, faut pas que ce soit impossible pour nous non plus mais voilà. Ça c'est important faut pas que ce soit trop subit, trop consommé. Ça invite à participer au niveau de la gouvernance du projet, pas des stratégies entrepreneuriales, c'est vraiment l'entreprise, c'est vraiment un autre niveau quoi. C'est un peu le problème de la démocratie, ce n'est pas la somme des éléments individuels, c'est ailleurs quoi. Et pour moi c'est là, oui c'est important parce que là aussi c'est vraiment sur la question de la professionnalisation, qui est propre aux CAE parce que souvent on va être dans un statut en entrepreneuriat individuel. Et là on a des compétences qui sont très très spécifiques à ces structures là et qui souvent dans l'essentiel des CAE que moi j'ai rencontré, c'est par exemple la question de l'accession au sociétariat, elle est posée très très tardivement parce qu'il faut qu'on soigne le Chiffre d'affaires, il faut construire une légitimité. Chez nous on a d'autres critères, il y en a quatre je crois. Il y a la cooptation. C'est l'idée que, enfin la loi de l'ESS impose que tous les salariés devront être sociétaires. Donc du coup la question de l'entrée dans la coopérative sous-tend forcément que ces personnes-là pourront, devront se retrouver sociétaires, donc du coup la barrière on la met là. Donc du coup on pose la question de la cooptation c'est-à-dire que tu entres dans la coopérative que si tu es connu par quelqu'un d'autre, si il a une expérience de travail ensemble. Tu rentres dans la coopérative si il y a une velléité de... Alors attend, je vais le retrouver... *(Il recherche)* **et ça a toujours été comme ça ou bien c'est depuis cette loi ?** Non ça a toujours été comme ça mais c'est renforcé par la loi.

- interaction avec un sociétaire, interaction ancienne ou actuelle. La cooptation quoi.

- nature du modèle économique, donc l'artisanat différencié de l'industriel.

- transmission de compétences vers les autres membres de la coopérative. L'idée de partager.

- de contribuer au projet de la coopérative, de l'entreprise. Donc c'est 5 critères. Ça existait déjà mais pas aussi... parce que les gens qu'on accompagnait, qu'on portait juridiquement dans la coopérative, le niveau d'exigence pour nous est moins important que si on dit, oui mais ces personnes là demain il faut qu'ils soient sociétaires. Ah oui ce n'est pas pareil. Donc on n'avait pas le même niveau d'exigence. C'est-à-dire qu'on avait une mission d'intérêt général qui dit « *vous avez aussi vocation à accueillir juridiquement des chômeurs* ». A partir du moment où ces gens-là... Après il y a deux discours. Une personne à une voix dans une SCOP, même si... en même temps le taux de nuisance d'une personne peut être important

dans un groupe donc du coup, on se met au moins d'accord sur un minima, 5 critères, Au moins on le formalise. Ça permet de réfléchir de poser des questions...**Et les coopérateurs sont ok avec ça ?** Oui, oui.

Voilà pour la professionnalisation. L'essentiel. Après il y a les outils, des procédures. Tout ça c'est des endroits aussi pour la professionnalisation. Par exemple tu ne fais pas des frais qui sont justifiés par une activité, devis, 1 facture, tu poses un devis ou quand tu poses une facture, c'est chronologique, c'est nous qui la payons. C'est un process. Donc un process, c'est un endroit de professionnalisation important. Parce que je fais pas tout et n'importe quoi. Je réponds à des règles.

Et le dernier c'est les outils, qui sont structurants et qui accompagnent aussi la professionnalisation. Là notamment on a monté un site Internet. Il y a beaucoup de débat, c'est un outil qui est complètement ouvert. Je sais qu'il y a des DICS , ça les embêtent de publier des trucs. Voilà il est encore en construction.

Donc il y a des ateliers proposés, des événements parce que c'est aussi un lieu d'exposition, c'est un lieu de résidence, donc on a mis de l'argent dans la résidence, l'entreprise, donc on a fait du bénéf et on a réinvesti dans la R et D, culture, c'est la résidence artistique, du coup on finance la résidences et puis il y a quelques services, communication, photos...

Par contre s'inscrire dans cette démarche-là, voilà là, il y a un travail de professionnalisation, aussi de réflexion, sur le projet du lieu, sur la question de la participation, l'atelier gouvernance s'installe sur le lieu, comment on fait, il y a un document coécrit réglementaire du lieu, comment on l'aménage...là oui les espaces collectifs sont des espaces de professionnalisation.

Comment percevez-vous la professionnalisation de vos adhérents ?

Bon il y a des endroits qui sont plus faciles que les autres. C'est-à-dire qu'il y a la question de la professionnalisation de son activité et la professionnalisation dans le cadre de l'entreprise collective. Sur la question de la professionnalisation de son activité, souvent les compétences techniques sont là. Là où ça va pécher, c'est sur tout ce qui est prospection, stratégie, c'est-à-dire que je ne suis pas tout seul dans mon atelier à faire mon travail artistique mais je suis avec des gens c'est-à-dire qu'il faut que je développe une stratégie pour amplifier mon activité etc...C'est surtout là en général que ça pêche. Le collectif stimule assez. Le lieu stimule parce que le collectif sans lieu c'est un problème. C'est-à-dire que si il y a un lieu, c'est-à-dire qu'au moment où on va être quelque part et puis on va voir le copain d'à côté qui apporte des « vous », il y a une émulation, donc ça, ça joue beaucoup pour se mettre la pression. Car quand on est dans son bureau et qu'il y a le copain d'à côté qui travaille, qui avance, qui prend ses rendez-vous, voilà on a besoin, on a envie, il y a un truc psychologique qui se passe. Voilà. Nous on peut organiser de manière formelle, donc des réunions, de les voir individuellement, de soutenir le travail, de les encourager etc. etc. C'est quoi la question ?

C'est : comment percevez-vous la professionnalisation des adhérents ?

Voilà c'est moins la question de la professionnalisation, enfin, c'est professionnaliser mais à ce moment-là, c'est lié à la question du statut, le statut spécifique qui fait qu'ils sont sur les 3 missions qui sont bureau d'étude, réalisation et prospection. C'est la spécificité de l'entrepreneur en fait. Bureau d'étude, c'est-à-dire que c'est eux qui pensent leur activité, c'est eux qui la réalisent aussi et c'est eux qui vont faire le commercial. C'est là, la spécificité de ce statut là en fait. La question de la professionnalisation se joue aussi là, par rapport à des gens qui seraient avant dans des entreprises ou des associations où ce n'est pas eux qui s'occupent d'aller promouvoir et d'aller vendre. Là, la professionnalisation va passer par là. On va leur

demander aussi de développer des compétences, souvent qui sont pas des compétences techniques. Souvent la barrière est surtout psychologique. Ils seraient capables d'aller vendre le statut du copain mais se vendre eux, c'est un problème. C'est plus là que ça se joue en fait. Les écueils de la professionnalisation se trouvent là, après sur l'entrepreneuriat individuel. C'est moins sur le développement des compétences techniques les gens ont généralement Bac +4, par contre la barrière est essentiellement psychologique.

Après l'autre barrière c'est sur l'entrepreneuriat collectif, l'entreprise où on vient dans ce type de structure parce que ça correspond à nos valeurs etc., mais on n'a pas voulu faire le rapprochement entre les mots et ce que ça représente concrètement. Là il y a souvent un schisme. Si on n'est pas ensemble autour de la table pour discuter, « *au comité d'orientation il faut que tu sois présent* », donc là on a sorti de la coopérative tout un tas de gens qui ne jouaient pas le jeu. Donc là ça représente une dizaine de personnes à qui on a expliqué ce que nous on attendait, on ne veut surtout pas être une entreprise de portage mais, ce n'est pas le but du jeu. « ben voilà à toi de te positionner par rapport au collectif ». Si c'est juste pour développer son activité entrepreneuriale individuelle, sans jouer le jeu du collectif », ça ne m'intéresse pas. L'autre écueil pour moi il est là.

Ce mémoire traite de la professionnalisation d'entrepreneurs-salariés au sein des Coopératives d'Activités et d'Emplois (CAE), à l'heure où les initiatives gouvernementales marquent d'une part, la volonté de renforcer la place de l'économie sociale et solidaire et, d'autre part, apportent des modifications importantes dans les dispositifs de formation professionnelle des adultes.

Fondées sur les valeurs de l'économie sociale, les coopératives d'activités et d'emplois sont des alternatives innovantes à l'accompagnement des porteurs de projets aspirant à créer leur activité. Dans un cadre coopératif et collectif, elles proposent une manière originale d'entreprendre et de se professionnaliser.

Cette étude cherche à montrer qu'en leur sein, les processus d'accompagnement (individuels et collectifs) situent la formation des entrepreneurs sociaux dans une démarche globale inspirée par les principes de la recherche-action. Ce processus formatif qui s'articule autour de différentes modalités, formelles et informelles, permet à des acteurs de s'engager durablement dans une nouvelle activité qui leur permet de s'exprimer de manière plus authentique, en expérimentant une créativité personnelle et sociale au service d'un développement collectif.

Mots clés: Coopératives d'Activités et d'Emplois, professionnalisation, formation, Recherche-action. Pédagogie coopérative.

