

UNIVERSITE DE GRENOBLE

Sciences Po Grenoble

**LA COOPERATION AU SEIN DES  
COOPERATIVES D'ACTIVITES ET D'EMPLOI :**  
entre intérêts individuels et collectif

Présenté par Anouk GUYARD

Septembre 2014

Mémoire réalisé sous la direction de Mme Virginie MONVOISIN

Master 2 Développement et Expertise de l'Economie Sociale



UNIVERSITE DE GRENOBLE

Sciences Po Grenoble

LA COOPERATION AU SEIN DES  
COOPERATIVES D'ACTIVITES ET D'EMPLOI :  
entre intérêts individuels et collectif

Présenté par Anouk GUYARD

Septembre 2014

Mémoire réalisé sous la direction de Mme Virginie MONVOISIN

Master Développement et expertise de l'économie sociale

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de mémoire, Mme Virginie Monvoisin, enseignant-chercheur à l'Ecole de Management de Grenoble, pour m'avoir accompagné et encadré dans la construction de ce mémoire.

Je tiens ensuite à remercier l'équipe et les entrepreneurs de la CAE CLARA qui ont inspiré ce mémoire. Je remercie en particulier Myriam Faivre et Odile Lafond pour tous nos échanges qui ont éveillé ma curiosité et m'ont permis de construire progressivement ma réflexion à propos de la coopération.

J'adresse également mes remerciements à toutes les personnes interrogées qui ont donné un sens à ce mémoire.

Enfin, une pensée va à mes proches qui m'ont soutenu tout au long de l'écriture de ce mémoire. Je tiens à remercier tout particulièrement ma mère pour ses relectures attentionnées et ses encouragements.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	5
PARTIE I : Les Coopératives d'Activités et d'Emploi et la coopération .....	11
Chapitre 1 : Les CAE : des coopératives d'entrepreneurs .....	11
Chapitre 2 : Des modèles coopératifs et leurs conceptions de la coopération .....	24
Chapitre 3 : Présentation des deux conceptions de la coopération .....	35
PARTIE II : Les dynamiques coopératives au sein des CAE.....	49
Chapitre 1 : Le processus coopératif dans les équipes projet : l'interdépendance des deux formes de coopération .....	50
Chapitre 2 : Les freins à l'émergence et au développement de ces deux formes de coopération observés dans les CAE .....	62
Chapitre 3 : Le rôle de l'équipe d'appui dans les CAE .....	74
CONCLUSION .....	83
BIBLIOGRAPHIE .....	87
TABLE DES ANNEXES .....	91
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	124
TABLE DES MATIERES.....	125

## INTRODUCTION

La loi relative à l'économie sociale et solidaire, publiée au journal officiel le 1<sup>er</sup> août 2014, conduit à une reconnaissance institutionnelle et à une meilleure visibilité des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) en France. Depuis sa création en 1995, le modèle des CAE peine effectivement à se faire connaître en tant qu'alternative à la création d'entreprise « classique ». Ces CAE rassemblent des individus souhaitant entreprendre leurs activités au sein d'une structure collective. Les entrepreneurs se partagent ainsi une entreprise, en tant que sociétaires, et mutualisent un certain nombre d'outils et de services, comme un service administratif et comptable. En leur permettant de se salarier, et en leur offrant un accompagnement tout au long de leur parcours, les CAE proposent un cadre économique, juridique, social et humain innovant.

Bien que ce modèle d'entrepreneuriat collectif et coopératif soit récent, il est néanmoins issu d'une longue histoire coopérative. Comme son nom l'indique, la coopération constitue le nerf des entreprises coopératives. Pourtant, une expérience de 8 mois en tant que chargée d'accompagnement au sein de la CAE CLARA, et des entretiens informels avec plusieurs responsables de CAE, nous permettent de dresser le constat que la coopération n'est pas systématique dans les CAE. Nous avons effectivement pu remarquer que la coopération des entrepreneurs et leur implication dans le collectif sont faibles. Une partie seulement des entrepreneurs s'impliquent dans le collectif, développent des coopérations avec d'autres membres de la coopérative ou deviennent sociétaires. En moyenne, à peine 20% des entrepreneurs-salariés étaient sociétaires d'une CAE en 2012. Dans de nombreuses CAE, les permanents et certains entrepreneurs expriment une aspiration à plus de coopération et d'engagement au sociétariat de la part des entrepreneurs.

Tandis que ce modèle entrepreneurial coopératif ne semble pas suffire à garantir la coopération, cela nous amène à en questionner les raisons. Les entrepreneurs choisissent-ils consciemment de ne pas se positionner dans une dynamique collective et coopérative ou cela résulte-t-il de freins extérieurs ? Ce mémoire se centrera par conséquent sur les limites de la coopération au sein des CAE.

Le modèle des CAE étant récent et innovant, il interpelle. Cette nouvelle forme d'entreprise et surtout d'entreprendre soulève des questions, notamment sur le statut

d'entrepreneur-salarié. Cependant, les ouvrages et articles sur les CAE sont très limités. Certains présentent le fonctionnement, les aspirations et les enjeux qui sous-tendent ce modèle, comme l'ouvrage d'Elisabeth Bost « *Aux entrepreneurs associés* » qui retrace l'histoire des CAE et explique les fondements du modèle. D'autres articles ou rares ouvrages se concentrent sur une problématique plus précise. C'est le cas de l'ouvrage « *Entrepreneurs en coopérative, société d'avenir* » d'Olivier Jouan qui s'intéresse à la place de l'entrepreneur au sein des CAE et s'interroge sur l'état du sociétariat.

Plus qu'une structure d'accompagnement offrant un cadre juridique sécurisant pour les entrepreneurs, les CAE se forment autour d'un collectif, source d'échanges, de réseaux et de coopérations. Le collectif et la coopération constituent les piliers fondateurs de l'entrepreneuriat collectif, pourtant peu de recherches et de publications ont été faites sur la coopération au sein des CAE. Malgré le constat d'une faible participation des entrepreneurs au sociétariat, aucune étude n'a fait d'état des lieux de la coopération dans les CAE. Alors qu'il semble, au premier abord, qu'un décalage existe entre les aspirations du modèle et la réalité concernant les comportements et les dynamiques coopératives, il n'a pas été recensé de recherche tentant d'analyser et de comprendre les limites de la coopération des entrepreneurs au sein des CAE.

Il est possible de répertorier de nombreux écrits sur la coopération de manière générale, néanmoins cette notion est traitée différemment selon les sujets et domaines de recherches. Il paraît donc essentiel de définir la coopération afin de préciser notre démarche. Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)<sup>1</sup> propose trois définitions de la coopération qui nous permettent de cerner cette notion. La coopération, au sens commun du terme, correspond à « *l'action de participer (avec une ou plusieurs personnes) à une œuvre ou à une action commune* ». Lorsqu'elle est appliquée au champ de l'économie, la coopération est une « *méthode d'action par laquelle des personnes, ayant des intérêts communs, s'associent en vue d'un profit réparti au prorata de leur activité* ». Cette définition intègre de nouvelles notions, celles d'intérêts et de profit. Le profit correspond, d'un point de vue économique, à un « *gain en argent que l'on retire d'une chose ou d'une activité* » mais également à un « *avantage d'ordre matériel, intellectuel ou moral qu'une personne ou une collectivité peut tirer de quelque chose* » au sens plus large du terme (CNRTL). Cette définition de la coopération valorise ainsi le choix individuel et rationnel, impliquant nécessairement la volonté de coopérer des individus,

---

<sup>1</sup> <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/coop%C3%A9ration>

de participer au collectif, de collaborer et de partager un projet commun. Cette coopération se faisant uniquement à la condition que chacun y trouve un intérêt et en retire un profit. Dans le domaine de la sociologie, l'accent est mis sur la notion de groupe en définissant la coopération comme une « *aide, entente entre les membres d'un groupe en vue d'un but commun* ».

Selon le cadre d'analyse utilisé, nous pouvons constater que la coopération est sujette à plusieurs interprétations. Ces différentes approches de la coopération impliquent des logiques qui divergent quant à l'analyse de la coopération, ses sources, ses mécanismes et ses freins.

Au sein des CAE, la coopération revêt plusieurs formes. Nous pouvons regrouper sous le terme de coopération, l'implication dans le collectif, la participation à la vie de la coopérative, la coopération sur des projets communs, la collaboration d'entrepreneurs sur des prestations communes, ainsi que l'intégration au sociétariat amenant les entrepreneurs à participer à la gestion de la coopérative et au développement du projet coopératif dans sa globalité. Pour définir la coopération au sein des CAE, nous ne pouvons pas nous cantonner à la définition économique ou la définition sociologique. Les deux dimensions se combinent dans ce modèle atypique d'entreprise. En effet, la coopération semble à la fois être issue d'une volonté des entrepreneurs de coopérer pour répondre à leurs intérêts, quels qu'ils soient, en leur permettant de bénéficier des avantages communautaires d'entreprendre en collectif ; et à la fois reposer sur le collectif avec l'existence d'une solidarité et d'une dépendance vis-à-vis du groupe. Ces deux dimensions sont constituantes des CAE, où intérêts personnels et intérêts collectifs se mêlent.

Afin de comprendre et d'analyser les limites de la coopération dans les CAE, il nous faut donc dépasser une vision restreinte de celle-ci. Pour cela nous ne pouvons pas nous borner à une seule approche de la coopération. Les disciplines économiques telles que l'économie des organisations, ou la sociologie, notamment la sociologie des organisations, ne pourront pas suffire à éclairer nos recherches et comprendre les limites de la coopération dans les CAE. Il est par conséquent nécessaire de construire une nouvelle grille d'analyse qui permettra de croiser ces deux approches et couvrir la coopération dans son ensemble.

Après plusieurs mois passés à la recherche d'un cadre théorique adapté pour l'analyse de la coopération au sein des CAE, la découverte des travaux de Stéphanie Dameron marque une étape dans la construction de ce mémoire. Professeure agrégée à l'Université Paris Dauphine en management stratégique, et docteur en sciences de gestion, Dameron s'intéresse à la coopération inter et intra-organisationnelles, les dynamiques de groupes et les pratiques de la stratégie. Plusieurs de ses publications sur la coopération, notamment sa thèse en sciences de



gestion « *Génération de la coopération dans les organisations. Le cas des équipes projet* », présentée et soutenue en 2000, proposent un nouveau cadre d'analyse de la coopération, en n'excluant ni la dimension économique ni la dimension sociologique. Dans sa thèse, et les articles qui suivirent, Dameron développa deux concepts clés, celui de coopération complémentaire et celui de coopération communautaire. La coopération complémentaire se rapproche de la définition économique de la coopération tandis que la coopération communautaire tend vers la définition sociologique. Cette conception duale de la coopération donne lieu à une nouvelle vision de cette dernière, qui est reconnue dans le monde du management. Elle valut notamment à Dameron de recevoir en 2001 le lauréat du prix "Roland Calori" de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) pour sa communication intitulée "*Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation*".

Ces deux concepts permettent de rassembler les deux dimensions de la coopération qui nous préoccupent et correspondent aux CAE (économique et sociologique). En nous appuyant sur les ouvrages de Dameron, notamment sa thèse, qui nous serviront de références et de cadres théorique, nous chercherons à déterminer : **Dans quelle mesure les concepts de coopération complémentaire et coopération communautaire peuvent expliquer les limites de la coopération au sein des CAE ?** Tout au long de ce travail, nous tenterons de comprendre et d'analyser les limites de la coopération au sein des CAE à la lumière de ces deux concepts.

Dans le cadre de nos recherches, nous nous sommes intéressés aux CAE dans leur ensemble. Les premières lectures sur ce modèle coopératif sont allées de pair avec l'immersion au sein d'une CAE, dans le cadre d'un stage de huit mois à la CAE CLARA à Paris. Or l'implication au sein d'une CAE, et de son équipe, peut constituer un biais dans notre analyse. Imprégné par le fonctionnement d'une CAE en particulier, le risque est de la prendre pour référence, et de généraliser les observations faites dans cette seule structure pour analyser la coopération au sein des CAE dans leur globalité. Le fonctionnement du collectif et de la coopération varie selon les CAE, chacune disposant de caractéristiques et de problématiques qui lui sont propres. Les coopératives spécialisées sur un secteur d'activité, telle que la CAE CLARA dans le domaine culturel, se démarquent d'autant plus par de fortes particularités, et ne peuvent par conséquent pas représenter les CAE.

Pour dépasser ce biais et pouvoir récolter des données représentatives de l'ensemble des CAE, nous avons étendu notre analyse à quatre autres CAE à travers plusieurs entretiens. Sept entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de dirigeants, gérants, associés et membres d'équipes d'appui de cinq CAE différentes. Faute de pouvoir effectuer plus d'entretiens et élargir notre étude à d'autres coopératives, nous avons tenté de constituer un échantillon représentatif, composé de CAE généralistes et spécialisées, de différentes tailles et d'implantation géographique variées. Afin de nous renseigner le plus précisément possible sur le fonctionnement et l'état de la coopération dans leur CAE, nous avons choisi d'interroger majoritairement des personnes en charge de l'accompagnement des entrepreneurs.

L'étude de terrain n'aurait pu être complète sans recueillir le discours et les avis des entrepreneurs, acteurs directs de cette coopération que nous souhaitons analyser. Nous avons par conséquent interrogé, lors d'entretiens semi-directifs, quatre entrepreneurs aux profils et parcours variés. Afin de pouvoir comparer ces entretiens, il paraissait légitime de sélectionner quatre entrepreneurs au sein d'une seule CAE. Appartenant à la même coopérative et disposant du même cadre, cela nous a permis de mettre en évidence les différents comportements et approches de la coopération que nous pouvons retrouver chez ces entrepreneurs.

Les entretiens menés auprès des permanents et des entrepreneurs forment les données principales à partir desquelles nous avons construit notre analyse. Peu d'études ou de statistiques sont consacrées aux CAE, et il est très compliqué de trouver des données chiffrées récentes. Les rares documents recensant des informations précises sur les CAE ne sont pas librement accessibles. Il a par conséquent été long et difficile de se les procurer. Ces difficultés à rassembler des éléments concernant notre sujet d'étude a constitué un frein incontestable dans le développement de nos recherches. Ces obstacles méthodologiques ne nous ont cependant pas empêchés de poursuivre notre analyse des limites de la coopération.

Afin de répondre à notre problématique, ce mémoire sera divisé en deux parties. Dans la première partie de ce travail nous tâcherons de préciser le cadre dans lequel s'inscrit l'analyse de la coopération.

Ainsi, nous consacrerons le premier chapitre à la présentation du modèle des CAE afin d'en expliquer le fonctionnement, les particularités et les enjeux de ces nouvelles coopératives. La présentation de son ancrage dans le secteur coopératif nous mènera ensuite naturellement à mettre en parallèle les CAE avec les trois modèles coopératifs classiques.

Le deuxième chapitre sera ainsi voué à présenter ces grands modèles coopératifs, avec les conceptions de la coopération et du secteur coopératif portées par chacun d'entre eux. En nous recentrant sur les CAE, nous verrons dans un second temps que ces modèles ne correspondent que partiellement aux CAE. Les caractéristiques de ces dernières nous pousseront à rechercher un nouveau modèle d'analyse de la coopération, une conception plus large de la coopération apparaissant comme nécessaire. Or, nous constaterons que la conception duale de la coopération de Dameron semble y répondre.

Le troisième chapitre sera par conséquent consacré à la présentation des deux formes de coopération qui composent cette conception duale, la coopération complémentaire et la coopération communautaire. Pour chacune, nous verrons leur ancrage théorique, leurs mécanismes générateurs, ainsi que leurs dynamiques.

Afin d'étudier les limites de la coopération dans les CAE, nous nous intéresserons, dans la seconde partie, aux dynamiques qui construisent le processus coopératif.

Le premier chapitre sera dédié à l'analyse du processus coopératif dans le cas des équipes projet. En partant des deux formes de coopération qu'elle avait développées, Dameron a étudié le développement de la coopération dans deux équipes projet. Son analyse du processus coopératif au sein des équipes projet nous apportera des éléments pour comprendre la construction de la coopération dans les CAE. Des rapprochements sont effectivement possibles entre les équipes projet et les CAE. Cependant, nous verrons qu'on ne peut se contenter de l'analyse de Dameron pour comprendre la coopération et ses limites dans les CAE. Ce premier chapitre s'achèvera par conséquent sur les apports et les limites du processus coopératif dans les équipes projet dans le cadre de nos recherches.

Le chapitre suivant, nous permettra d'identifier les limites de la coopération dans les CAE. Nous nous intéresserons aux freins à l'émergence et au développement de chaque forme de coopération, que nous pouvons observer dans les CAE. Ces deux formes de coopération étant interdépendantes dans le processus coopératif, nous verrons que ces limites peuvent engendrer des blocages dans le processus coopératif.

Cependant, ces entraves au développement de la coopération peuvent être déliées par l'action des permanents dans le processus coopératif. Le troisième chapitre sera consacré à la présentation des différents rôles de l'équipe d'appui dans les CAE. A travers ces rôles, les permanents peuvent influencer sur les limites à la coopération et encourager la construction des dynamiques coopératives.

## PARTIE I : Les Coopératives d'Activités et d'Emploi et la coopération

Afin d'étudier les dynamiques coopératives au sein des CAE, il est important de comprendre le cadre d'analyse dans lequel elles se mettent en place. L'environnement est un facteur important à prendre en compte dans le développement de la coopération. Dans le but d'appréhender le fonctionnement des CAE et d'en saisir les enjeux, nous allons voir dans le premier chapitre une présentation générale de ce modèle et son ancrage dans le secteur coopératif. Les CAE étant issues du mouvement coopératif, nous verrons dans un deuxième chapitre les trois grands modèles coopératifs qui se sont succédé au fil de l'histoire. Cependant, nous pourrions constater que la conception et les pratiques de la coopération dans ces modèles « classiques » ne correspondent que partiellement à ceux que l'on observe dans les CAE. Des caractéristiques propres à ces dernières nous conduisent à une conception plus large de la coopération. La conception duale proposée par Stéphanie Dameron répond aux spécificités des CAE en intégrant une dimension individuelle à la dimension collective dans l'étude de la coopération. Le troisième chapitre sera par conséquent consacré à la présentation des deux formes de coopération développées par Dameron, la coopération complémentaire basée sur la rationalité calculatoire des individus, et la coopération communautaire qui se fonde sur une rationalité identitaire.

### Chapitre 1 : Les CAE : des coopératives d'entrepreneurs

#### a) Présentation générale des CAE

Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) rassemblent des entrepreneurs qui souhaitent tester et développer leurs activités au sein d'une entreprise collective, en leur offrant un cadre juridique, économique et social. Ces sociétés de droit commercial (SARL ou SA) de forme coopérative<sup>2</sup>, organisées à 90% en SCOP (Société Coopérative et Participative) et 10%<sup>3</sup> en SCIC (Société Coopérative d'intérêt Collectif), proposent une alternative à la création

---

<sup>2</sup> Il est important de préciser que le statut juridique des CAE est celui d'une SCOP (SA ou SARL) ou SCIC (SA ou SARL). Les CAE ne correspondent pas un statut juridique mais bien à un modèle organisationnel particulier de SCOP ou SCIC. Les CAE appartiennent par conséquent soit à la famille des SCOP soit à celle des SCIC.

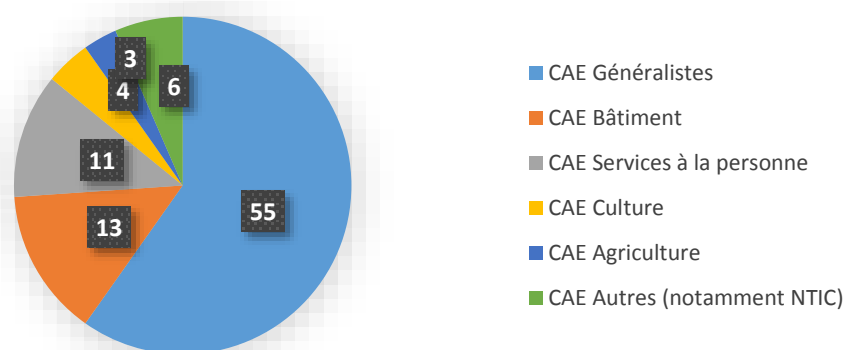
<sup>3</sup> Source : Dossier CAE – CGSCOP Janvier 2014

d'entreprise classique. Le modèle des CAE est récent et innovant. Issue du mouvement coopératif bien plus ancien, la première CAE, Cap Services, est apparue à Lyon en 1995.

### *i. Les CAE en quelques chiffres*

Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, les CAE n'ont cessé de se développer sur l'ensemble du territoire français. Au 31 décembre 2012, on comptait 92 CAE en France et 135 établissements. La grande majorité de ces CAE sont généralistes (60%) et regroupent des entrepreneurs d'horizons variés. Cependant, des coopératives spécifiques à certains secteurs professionnels se sont créées afin de répondre à des réglementations ou normes particulières, à l'adhésion à des conventions collectives spécifiques ou des besoins propres au secteur (comme l'assurance décennale dans le bâtiment).

**Figure I. 1 : La répartition des CAE par secteurs**



Source : Dossier CAE CGSCOP

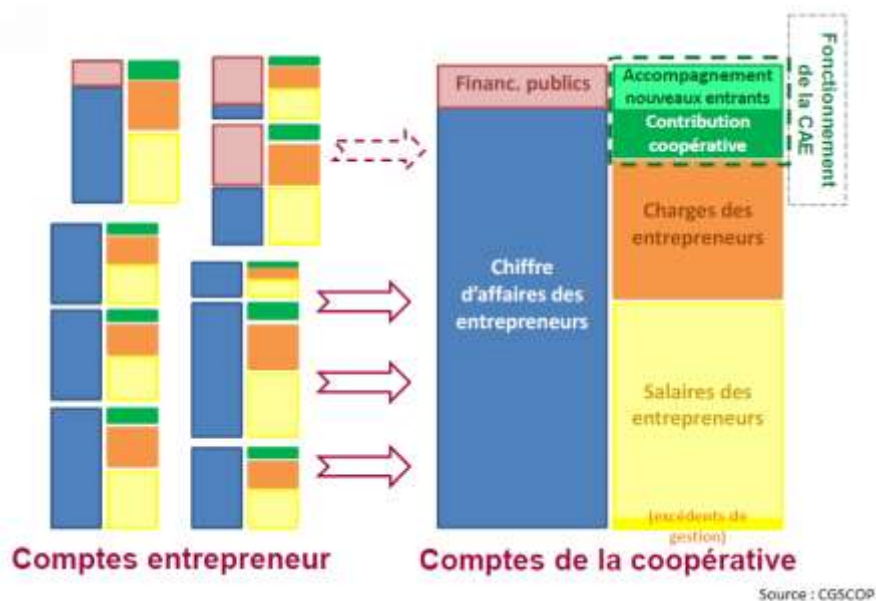
Les CAE sont regroupées dans deux réseaux nationaux qui sont le réseau Coopérer pour entreprendre, qui représente 73% des CAE, et le réseau Copéa. L'ensemble de ces CAE rassemble 5 000 salariés, dont 4 000 dans les CAE généralistes et 450 dans les CAE spécialisées dans le bâtiment. Ce nombre est en constante augmentation depuis les années 2000, notamment depuis 2006 où 15% à 20% d'entrepreneurs-salariés supplémentaires sont recensés chaque année. Selon l'étude d'impact, 5 à 10 % des emplois des CAE concernent l'équipe d'appui, également appelée équipe de permanents, qui assure la gestion quotidienne de la coopérative, l'accompagnement individuel ainsi que l'animation du collectif et des formations.

Les créations de CAE sont en baisse depuis 2008, en raison de leur implantation sur les territoires qui montrent un intérêt à ce modèle et des obstacles juridiques à leur reconnaissance, c'est donc principalement en interne que ce développement s'opère. Les régions Rhône-Alpes,

Île-de-France, Bretagne et Midi-Pyrénées sont les 4 régions où les CAE sont les plus implantées et continuent de se développer. Elles rassemblent d'ailleurs la moitié des entrepreneurs et près de 65% du chiffre d'affaires national (qui s'élève à plus de 100 millions d'euros en 2012).

Le chiffre d'affaires des CAE est généralement composé à 89% par la production de biens et services des entrepreneurs et environ 11% par des financements publics<sup>4</sup>. Soutenues par l'Etat et les collectivités territoriales dans le cadre de leurs politiques de création d'emplois et de création d'entreprises, les CAE reçoivent des financements, principalement sous forme de conventions d'objectifs. Au nom d'une délégation de mission d'intérêt général, les CAE bénéficient ainsi de financements pour leur mission d'accompagnement. Les fonds publics ainsi que la contribution coopérative<sup>5</sup> financent le fonctionnement de la structure de la coopérative et de l'équipe d'appui. La majeure partie du chiffre d'affaires sert à régler les charges sociales ainsi que les salaires des entrepreneurs.

**Figure I. 2 : Le modèle économique des CAE**



## ii. La poursuite d'un double objectif

Initialement, Cap Services a vu le jour afin de permettre aux chômeurs de créer leur propre emploi dans une structure juridique commune, et ainsi limiter les risques liés à la création

<sup>4</sup> Données 2011 – Dossier CAE CGSCOP Janvier 2014

<sup>5</sup> La contribution coopérative est un pourcentage (entre 7% et 15%) du chiffre d'affaires des entrepreneurs et de l'équipe dédiée aux services mutualisées. Nous verrons plus loin cette notion en détail.

d'entreprise en conservant leurs avantages sociaux durant la phase de test d'activité. Ayant pour objectif de sécuriser la démarche entrepreneuriale, les CAE offrent un cadre juridique permettant à tout porteur de projets de tester et développer ses activités professionnelles, sans avoir à créer sa propre entreprise. A travers le statut d'entrepreneur-salarié, les CAE, et leurs équipes, permettent aux porteurs de projets de créer leur propre emploi, et les accompagnent dans le développement de leurs projets. La sécurisation du parcours professionnel et l'ouverture, ou le maintien, des droits sociaux des porteurs de projets sont importantes pour les CAE, qui s'adressent majoritairement à des demandeurs d'emploi ou bénéficiaires de minima sociaux. Comme le révèle l'étude d'impact commandée pour le projet de loi portant reconnaissance et développement de l'économie sociale et solidaire, « *près de 71% des nouveaux entrepreneurs-salariés étaient demandeurs d'emploi à leur arrivée dans la coopérative et 20% bénéficiaient du RSA* » bien que les niveaux de formations soient supérieurs à la moyenne nationale.

Au-delà de permettre aux porteurs de projets de tester et développer leurs activités dans un cadre sécurisé où ils bénéficient d'un accompagnement, la CAE a pour objectif de promouvoir un modèle entrepreneurial collectif au sein d'une entreprise partagée. En intégrant la coopérative, les entrepreneurs mutualisent à la fois une entreprise et des services. N'ayant pas à créer leur propre entreprise, les entrepreneurs facturent avec le numéro SIREN de la coopérative et se partagent ainsi son statut juridique. La gestion financière, administrative et sociale des activités est mutualisée au sein de la coopérative et déchargée à des membres de l'équipe d'appui. Chaque entrepreneur, et l'équipe de la CAE, contribuent à hauteur de 10%<sup>6</sup> de son chiffre d'affaire hors taxes (ou de sa marge brute) et disposent ainsi d'un service comptable et administratif. Allégés de cette gestion, les entrepreneurs peuvent ainsi se concentrer sur leur cœur de métier et le développement de leurs activités. A cette contribution coopérative s'ajoute également la mutualisation de l'assurance professionnelle, d'outils de gestion comme des progiciels comptables ou tout autre moyen mis à disposition selon les initiatives de chaque coopérative. L'ensemble de ces mutualisations forment le premier pilier de l'entreprise partagée. Faire le choix de développer ses activités au sein d'une entreprise mutualisée et collective constitue la première étape de la coopération dans les CAE.

---

<sup>6</sup> Montant moyen de mutualisation. Ce montant est statutaire, il peut donc varier d'une CAE à une autre mais est généralement compris entre 7% et 15%.

### *iii. L'accompagnement individuel et le collectif*

Afin de répondre à ce double objectif, les entrepreneurs sont accompagnés dans le développement de leurs activités dès leur entrée dans la coopérative, de manière individuelle et collective. L'accompagnement individuel est réalisé par un chargé d'accompagnement de l'équipe d'appui qui suit régulièrement et accompagne l'entrepreneur dans les différentes phases de développement de son projet. Des rendez-vous individuels de suivi sont organisés une fois par mois avec son référent. Ces rencontres mensuelles sont adaptées en fonction de ses besoins et l'avancée de ses projets. L'objectif de cet accompagnement est d'apporter soutien et conseil à l'entrepreneur et l'amener à être autonome dans la gestion et le développement de ses activités. Le suivi individuel, très régulier durant les premiers mois, tend ainsi à s'espacer progressivement avec l'acquisition d'autonomie de la part de l'entrepreneur au fil du temps.

L'accompagnement collectif repose quant à lui principalement sur des formations mises en place par les permanents et les temps d'échanges ou de travail collectifs. Comme nous pouvons le noter dans l'analyse des entretiens, les entrepreneurs sont très intéressés dès leur entrée par la rencontre d'autres entrepreneurs et le partage d'expérience.

Afin de favoriser ses rencontres et ses échanges, l'équipe d'appui met en place différents temps collectifs, tels que des séances de travail thématiques, des séminaires, des retours d'expériences ou échanges de pratiques, mais également des moments plus informels comme des apéros, des business afterwork, des déjeuners, etc. La présence du collectif apporte à l'entrepreneur un soutien psychologique et un recul sur son activité. L'entrepreneur peut ainsi se rassurer sur son projet et les phases de développement en se comparant, et questionner ses activités et apprendre de l'expérience des autres. Grâce à ce collectif, les entrepreneurs se sentent généralement moins isolés dans leurs activités.

Source de soutien et d'apprentissage, ces rencontres permettent également le développement de collaborations sur des projets communs et la mise en réseau de professionnels, du même secteur ou non. Intégrer un collectif d'entrepreneurs conduit donc à mutualiser une entreprise et des moyens mais également des compétences et un réseau. Ces coopérations entre entrepreneurs peuvent prendre diverses formes telles que développer des projets collectifs, répondre à des appels d'offre en commun, faire appel aux compétences d'un membre du collectif dans le cadre de ses activités, proposer des prestations commune sous une même marque, mutualiser du matériel ou tout simplement se regrouper et partager un stand sur un salon professionnel ou un évènement. Ce collectif, les temps d'échanges et les différentes



formes de coopération possibles constituent l'un des avantages indéniables d'entreprendre dans une CAE.

*iv. Le parcours d'un entrepreneur au sein d'une CAE,*

Suite à une réunion d'information puis un entretien de diagnostic, les entrepreneurs qui intègrent la coopérative signent une convention de partenariat, ou un contrat CAPE pour une durée de 3 à 6 mois. Ces contrats permettent aux entrepreneurs de tester la viabilité de leur projet et de commencer à développer leurs activités en bénéficiant de tous les services de la coopérative, de l'accompagnement et du collectif.

Une fois les premières facturations réalisées, si l'activité permet de dégager un revenu, l'entrepreneur accompagné devient alors un entrepreneur-salarié de la coopérative par la signature d'un contrat de travail à durée indéterminée. Ce contrat peut être à temps complet ou temps partiel, il est établi en fonction du niveau global de chiffre d'affaires dégagé. Le salaire de l'entrepreneur dépend donc de son niveau d'activité actuel et de son prévisionnel, selon un processus de lissage du salaire. Constituant la spécificité des CAE, ce statut permet aux entrepreneurs d'être salariés tout en restant autonomes concernant leurs activités. Pour obtenir le statut de salarié et bénéficier des avantages sociaux qui y sont liés, chaque entrepreneur paye ainsi les charges patronales et salariales de son propre salaire. Afin de s'adapter à l'évolution de l'activité des entrepreneurs, des avenants au contrat sont par la suite signés pour adapter la rémunération au niveau d'activité.

Lorsque l'entrepreneur a consolidé ses activités et qu'il est intégré dans la vie coopérative, il peut faire le choix de devenir sociétaire ou bien de sortir de la coopérative pour créer sa propre entreprise. Tout au long de son parcours dans la coopérative l'entrepreneur a la possibilité de quitter la coopérative pour créer son entreprise et s'immatriculer, se réorienter ou tout simplement abandonner son projet. Toutefois la question se pose plus précisément une fois l'activité stabilisée et la phase de test dépassée.

**Figure I. 3 : Le parcours type d'un entrepreneur au sein d'une CAE**



Nous allons approfondir dans cette seconde section le sociétariat au sein des CAE, caractéristique propre des coopératives, et notamment des SCOP lorsqu'il s'agit des salariés. Les CAE font effectivement partie de l'univers des coopératives de manière globale, il paraît nécessaire de les replacer à cette échelle.

## b) L'appartenance au secteur coopératif

### i. La gouvernance partagée : une caractéristique coopérative imparfaite

L'un des sept principes coopératifs est le pouvoir démocratique exercé par ses membres. Comme le réprecise la Confédération Générale des SCOP (CGSCOP), « *les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions* ». Les CAE, étant des sociétés de forme coopérative, respectent ce principe fondateur. Cette implication des salariés dans la gouvernance de l'entreprise amène la notion de double qualité. Cette dernière, propre à toutes les coopératives, correspond à « *la participation des « usagers » à la construction conjointe de l'offre et de la demande de biens et de services qui leurs sont destinés* » selon Maurice Parodi. A la fois producteur et bénéficiaire des biens ou services produits par l'entreprise, la double qualité s'exprime par un statut particulier d'associé/salarié dans les SCOP. Cette double qualité modifie ainsi les relations dans l'entreprise, supprimant le clivage entre les salariés et le patronat actionnarial des sociétés classiques. « *Cette volonté d'atténuer l'inégalité entre le travail et le capital est la raison d'être des SCOP* » (Hiez, 2006, p.40)

Nous retrouvons également dans la charte du réseau Coopérer pour entreprendre cette définition : « *La CAE est l'entreprise partagée de ses salariés, qu'ils soient entrepreneurs ou permanents. Tous y mutualisent leurs compétences individuelles. Chacun a vocation à participer au projet collectif, à devenir associé de la coopérative, et à y prendre des responsabilités* ». Les entrepreneurs ont par conséquent tous vocation à devenir sociétaires. Bien que des objectifs intermédiaires soient posés par les coopératives concernant le taux de sociétariat, la finalité des coopératives est bien que tous ses membres prennent part à la gouvernance.

Nous pouvons constater une forte progression du taux de sociétariat parmi les entrepreneurs-salariés des CAE, passant de 8% en 2008 (13% si l'on prend en compte les salariés de l'équipe d'appui) à 19% en 2012. Néanmoins, seuls 1000 entrepreneurs-salariés sur les 5000 recensés en France étaient donc sociétaires en 2012. Le taux de sociétariat varie fortement selon les CAE, il est généralement supérieur à 30% dans les CAE les plus anciennes (65% ont plus de dix ans) et les plus petites (environ 40 salariés contre 77 pour les autres). Ce taux va même jusqu'à 50% au sein de quatre ou cinq CAE. Chez les entrepreneurs salariés depuis plus de trois ans, 43% sont associés. Une corrélation évidente est à relever entre le taux de sociétariat et l'ancienneté de la coopérative et de ses entrepreneurs. Cette corrélation correspond au principe des coopératives selon lequel « *on ne naît pas coopérateur, on le devient* ». Attaché à l'idée de l'éducation à la coopération, le sociétariat est l'aboutissement d'une démarche et d'un apprentissage du fonctionnement et des enjeux des CAE. Les entrepreneurs sont donc sollicités à devenir sociétaires suite à un temps d'adaptation et d'intégration dans le collectif et à la vie coopérative. De plus les premiers mois, voire les premières années, dans la coopérative sont et doivent être consacrés en priorité au développement du projet entrepreneurial afin de stabiliser et pérenniser les activités dans le temps. Ce temps d'intégration et d'apprentissage à la coopération (en moyenne de deux à quatre ans), couplé à la jeunesse des CAE peut constituer l'une des explications du faible taux de sociétariat dans les CAE.

Malgré ces explications et la forte progression du taux ces dernières années, il reste encore très faible. Lorsque nous comparons ce taux à celui des SCOP (ou SCIC), le résultat est criant. Alors que seuls 19% des entrepreneurs-salariés sont sociétaires dans les CAE, 53% des salariés de SCOP ou SCIC sont sociétaires en 2012<sup>7</sup>. De plus, les salariés ayant plus de deux ans d'ancienneté sont à 80% associés de la coopérative. Cet écart nous amène à réfléchir sur la

---

<sup>7</sup> Ne disposant pas de données sur l'année 2013 pour les CAE, nous utiliserons également des données de 2012 pour les autres types de coopératives afin d'être rigoureux dans les comparaisons.

place effective du sociétariat dans les CAE et l'application de la double qualité. Le principe coopératif de gestion démocratique de l'entreprise partagée ne s'applique que partiellement au vu de la représentation des entrepreneurs-salariés au sein du sociétariat dans les CAE.

Cet état des lieux du sociétariat dans les CAE est sûrement voué à évoluer au cours des prochaines années au vu du projet de loi relative à la reconnaissance et au développement de l'économie sociale et solidaire voté en mai 2014. Ce texte de loi fixe un délai de 3 ans maximum aux entrepreneurs-salariés pour devenir sociétaire de la CAE. Passé ce délai, les entrepreneurs ne pourront pas continuer à développer leurs activités au sein de la coopérative s'ils ne sont pas devenus associés et devront sortir de la coopérative.

Cette loi incitera ainsi les entrepreneurs-salariés à devenir associés de leur coopérative et à prendre part aux décisions dans le respect du principe coopératif de gestion démocratique.

## *ii. Un ancrage dans le mouvement coopératif au sens large*

Si actuellement les CAE ne représentent qu'une faible proportion des coopératives en France (voir Tableau I.1), cela ne semble pas remettre en question les fondements coopératifs qui les rapprochent.

**Tableau I. 1 : Le poids des CAE dans le secteur coopératif**

	Nombres d'entreprises	Nombres de salariés	CA HT (en milliards d'euros)
CAE	92	5 000	0,1
CGSCOP	2165 (2004 SCOP et 161 SCIC)	43 860	3,9
Secteur coopératif	23 144	1 078 957	298,7
Poids des CAE au sein de la CGSCOP	4,25%	11,40%	2,56%
Poids des CAE au sein du secteur coopératif	0,40%	0,46%	0,03%

Données 2012

Sources : CGSCOP et Coop FR

Appartenant initialement à la famille des SCOP (les SCIC ne sont apparues qu'en 2001), les CAE ont un ancrage profond dans un mouvement coopératif plus global. La création et le développement des CAE sont, et ont été, par conséquent fortement influencés par la construction du secteur coopératif : son histoire, ses lois fondatrices et ses principes.

La coopération entre les Hommes, quelle que soit sa forme, a été retrouvée de tout temps dans les sociétés humaines. Au moyen âge par exemple on observe les prémices d'un fonctionnement coopératif dans les guildes, corporations, confréries ou compagnonnages. Les premières formes identifiées de coopératives n'apparaissent qu'au XIX<sup>ème</sup> siècle avec les mouvements ouvriers, notamment avec les corporations de métiers. Les ouvriers se réunissaient pour faciliter l'organisation du travail, permettre la défense mutuelle de leurs membres, l'entraide et la formation. Constituant ainsi un rempart aux risques économiques et sociaux provoqués par l'essor industriel, ces mouvements connurent leur apogée pendant la révolution de 1848.

La Loi de 1867 sur la variabilité du capital posa un premier cadre législatif aux coopératives, facilitant l'entrée et la sortie des coopérateurs. Les mouvements coopératifs de différents pays créèrent l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) en 1892, qui détermina en 1937 les principes coopératifs qui unissent toutes les familles coopératives quelles que soient leurs branches d'activités.

#### **Encadré 1 : Les principes coopératifs**

La première formulation et rédaction des principes coopératifs a été réalisée en 1937, au congrès de l'ACI. Ces principes, inspirés des principes des équitables pionniers de Rochdale, furent érigés comme normes pour l'ensemble des coopératives. L'adhésion libre, le contrôle démocratique, la ristourne en proportion des transactions et l'intérêt limité au capital étaient les quatre principes essentiels pour faire partie de l'ACI. A ces derniers furent rajoutés trois principes non obligatoires mais recommandés : la neutralité politique, la vente au comptant et le développement de l'éducation.

Ces sept principes furent révisés en 1966. Des nuances et précisions furent apportées mais il n'y eut pas de changements fondamentaux dans ces principes mis à part l'intégration d'un principe d'intercoopération.

Lors de l'Assemblée Générale du Centenaire de l'Alliance coopérative internationale en 1995, une nouvelle déclaration sur l'identité coopérative a été définie révisant les principes coopératifs. Constituant les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs

valeurs en pratique, ces principes furent formulés en 1995 tels que nous les connaissons actuellement :

- Adhésion volontaire et ouverte à tous
- Pouvoir démocratique exercé par les membres
- Participation économique des membres
- Autonomie et indépendance
- Education, formation et information
- Coopération entre les coopératives
- Engagement vers la communauté

A cette période, on évalue à environ trois cent les coopératives en France dans tous les secteurs d'activités, réparties à peu près également entre coopératives de production, de consommation et de crédit. A la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle et début du XIX<sup>ème</sup> siècle, des lois sur les statuts particuliers des différentes formes de coopératives (crédit mutuel agricole et coopératives agricoles en 1899, coopératives d'HBM (habitations à bon marché) en 1908, crédit maritime mutuel en 1910, SCOP en 1915, coopératives de consommation en 1917, banques populaires et sociétés de caution mutuelle en 1917, coopératives d'artisans en 1923) virent le jour .

La loi Ramadier en 1947 sur le statut général de la coopération fut l'un des piliers de la structuration et de l'unité du secteur coopératif. Elle permit d'identifier les coopératives par une définition et des règles communes, de les unifier et d'incorporer dans la loi les principes coopératifs déterminés par l'ACI en 1937. Bien que cette loi soit aujourd'hui dépassée sur certains points comme la notion d'exclusivisme des prestations de la coopérative envers ses membres, ou la responsabilité sociétale des coopératives, elle reste toujours d'actualité dans son essence. Suite à la loi de 1947, et jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, des lois spécifiques aux différents familles coopératives vinrent moderniser les statuts de ces dernières.

C'est notamment le cas des coopératives de production avec la loi de 1978 portant reconnaissance sur le statut des sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP). Suite à cette loi, les sociétés coopératives ouvrières de production connurent un fort essor, tant sur le nombre d'entreprises que le nombre de salariés. Ces SCOP commencèrent à se regrouper et se structurer au sein de la CGSCOP à partir du début des années quatre-vingt.

Plusieurs statuts particuliers évoluèrent avec la loi de modernisation de 1992 qui introduisit des instruments et multiplia les exceptions aux principes coopératifs de 1947. Les

statuts particuliers priment dès lors sur le statut général de la coopération, ce que certains considèrent nuire à l'unité des coopératives.

Les Canuts, tisseurs de soie, qui se sont regroupés à Lyon en 1960 au sein de la coopérative Cooptis sont un exemple emblématique de ces coopératives de production. En mutualisant leurs services de factures, de fiches de paie et de comptabilité au sein de l'entreprise, les tisseurs pouvaient alors se concentrer sur leur cœur de métier. Ils bénéficiaient par ailleurs d'une meilleure couverture sociale et pouvaient affronter plus facilement les périodes de crise.

Dans les années soixante-dix à Grenoble, un regroupement d'associations et d'entreprises fut à l'origine de SMTS<sup>8</sup>, précurseur des CAE. Il fut impulsé par des travailleurs sociaux se questionnant sur leur rapport au travail, et inspiré par l'initiative d'une des SARL du groupement, où tous les salariés étaient associés mais où chacun développait son activité. C'est ainsi qu'apparue la première coopérative d'entrepreneurs, que l'on connaitra ensuite sous le nom de CAE.

Ce sont par la suite des SCOP au fonctionnement particulier qui furent à l'origine de l'émergence des CAE. La coopérative de tisseurs de soie, Cooptis, à Lyon développait, dès les années soixante, un système basé sur la mutualisation, l'autonomie, et la responsabilité. La coopérative SMTS, dans les années soixante-dix à Grenoble, développa également un modèle qui présentait déjà tous les aspects d'une CAE : apprentissage, comptes individuels et suivi de gestion de chaque activité de l'entreprise, services mutualisés, échanges et solidarités, etc. Ces pionniers attirèrent l'attention de l'Union Régionale des SCOP qui décida de capitaliser ces expériences et de lancer une expérimentation qui verra le jour en 1995 : Cap Services.

### *iii. La structuration actuelle du secteur coopératif*

Le secteur coopératif en France est structuré par familles selon le type d'associés et le secteur d'activité. On distingue ainsi les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers, les coopératives d'entreprises, les banques coopératives, les sociétés coopératives et participatives

---

<sup>8</sup> SMTS (Société de Manutention, de Travaux et de Services) fut issue d'initiatives pour accompagner les personnes vers la création d'emploi. Elle se transforma en coopérative et fut à l'origine des premières CAE.

(ou coopératives de production), les sociétés coopératives d'intérêt collectif, et, enfin, la société coopérative européenne.

**Tableau I. 2 : Les familles coopératives**

LES FAMILLES COOPERATIVES	LE TYPE D'ASSOCIES	LE TYPE D'ACTIVITES
<b>Les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers</b>	Les utilisateurs des biens ou des services produits	Coopérative de consommateurs Coopérative d'HLM Coopérative scolaire Coopérative d'habitants
<b>Les coopératives d'entreprises</b>	Les entrepreneurs	Coopérative agricoles Coopérative d'artisans Coopérative et groupement de transporteurs Coopérative de commerçants Coopérative maritime
<b>Coopératives bancaires</b> (ou banques coopératives)	Les clients, déposants ou emprunteurs	
<b>Sociétés coopératives et participatives</b> (ou coopératives de production)	Les salariés	SCOP (dont CAE)
<b>Sociétés coopératives d'intérêt collectif</b> (ou coopératives multi-sociétariales)	Plusieurs parties prenantes A minima : salariés et bénéficiaires	SCIC (dont CAE)
<b>Société coopérative européenne (SCE)</b>	Plusieurs parties prenantes de différents pays de la communauté européenne	

Source : Coop FR

Au sein de chaque famille, il peut y avoir une ou plusieurs fédérations rassemblant les coopératives par activité, telle que la fédération nationale des coopératives de HLM ou la fédération nationale des coopératives laitières. Les SCOP et les SCIC, quant à elles, ne sont pas différenciées selon leurs activités. Ces deux formes de coopératives sont d'ailleurs rassemblées au sein de la CGSCOP.



## Chapitre 2 : Des modèles coopératifs et leurs conceptions de la coopération

Dans ce premier chapitre nous avons pu voir le fonctionnement des CAE et leur ancrage dans le secteur coopératif qui a mené à leur émergence et guidé leur développement. Depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, ce secteur coopératif a connu plusieurs grands modèles coopératifs, avec des contextes et des dynamiques coopératives qui leurs sont propres. Nous allons donc étudier dans ce deuxième chapitre la construction et les caractéristiques de ces différents modèles coopératifs, et les formes de coopération dont ils sont porteurs. Une première section sera consacrée aux modèles théoriques classiques de la coopération, les utopies et les pratiques coopératives qui y sont liées. Puis dans une seconde section nous pourrons constater que ces modèles, se construisant autour d'un collectif fort, ne peuvent pas suffire à expliquer les dynamiques coopératives que l'on rencontre dans les CAE.

### a) Utopies et pratiques coopératives : les modèles de coopération à travers le temps

Selon Jean-François Draperi, « *La dynamique coopérative résulte d'une articulation entre un mouvement de pensée et un mouvement d'entreprises* »<sup>9</sup>. Ces mouvements de pensées, que l'on nomme également utopies, et les pratiques coopératives, que sont les mouvements d'entreprises, ont co-construit le mouvement coopératif. Alors que les pratiques coopératives préexistaient aux premières utopies coopératives du XIX<sup>ème</sup> siècle, elles ont fini par se répondre, s'ajustant mutuellement.

Au fil de l'histoire, différentes utopies coopératives se sont succédé. Ces utopies portent en elles un modèle et une conception de la coopération particulière. On distingue trois grandes périodes dans le mouvement coopératif qui correspondent à trois cycles de « *poussées utopiques* » depuis le milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle (Draperi, 2000). Nous allons donc voir dans cette première section les différentes conceptions de la coopération selon une perspective historique pour analyser les dynamiques coopératives.

---

<sup>9</sup> J.F DRAPERI. *Utopies et pratiques coopératives au fil de l'histoire*. 2000, page 1

### *i. Un modèle communautaire*

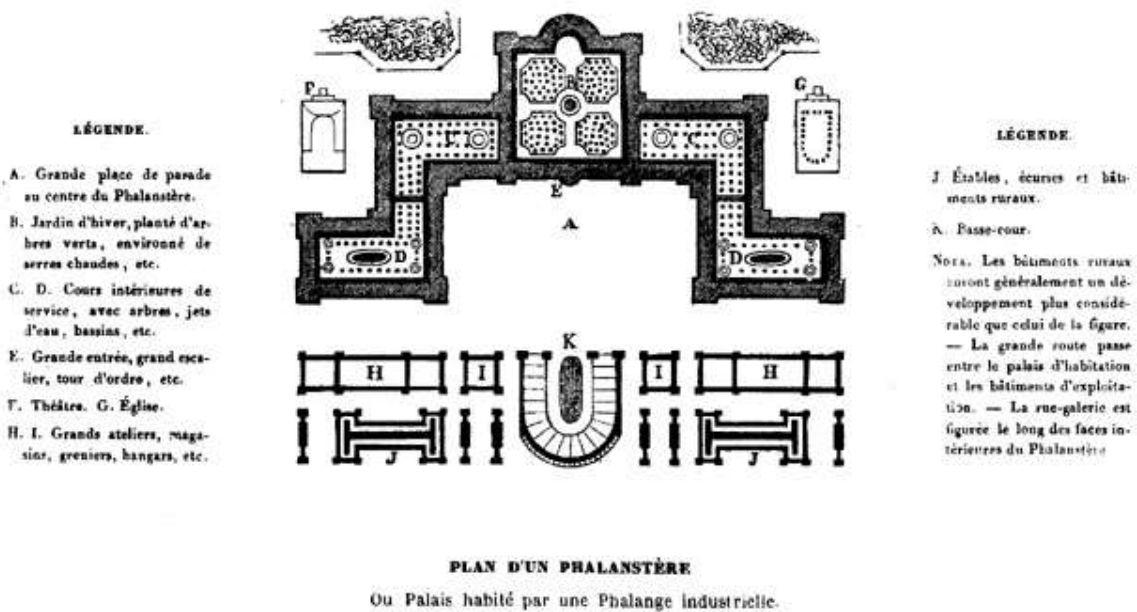
Le premier mouvement coopératif identifié fut celui du modèle communautaire défendant une nouvelle forme de travail. En réaction au capitalisme industriel, ce modèle s'est développé tout au long du XIX<sup>ème</sup>, notamment dans sa seconde partie. Les pères fondateurs de ce mouvement utopique basé sur la communauté étaient principalement C. Fourier, R. Owen et E. Cabet.

A partir d'une critique du travail dans la société capitaliste, Charles Fourier développa un projet social, une communauté de travailleurs et d'habitants réunis pour vivre selon leurs passions. Il attachait une grande importance aux passions des hommes qui, selon lui, permettraient l'harmonie universelle si elles étaient satisfaites. Afin de satisfaire ces passions et que le travail devienne un plaisir, Fourier imagina un nouvel ordre social : le phalanstère. Ce phalanstère était un lieu à la fois de vie (habitation, culture, école) et de travail pour que la communauté, appelé la Phalange, vive harmonieusement. Fourier donna un ensemble de prescriptions sur l'implantation géographique, la composition sociologique de la phalange et les conditions architecturales de ce bâtiment pharaonique. L'ensemble de ses prescriptions avaient pour objectif de faciliter les relations interindividuelles et « *le déploiement intégral des effets de l'attraction passionnée* »<sup>10</sup>. De nombreuses expérimentations de phalanstères furent initiées en France et aux Etats-Unis au XIX<sup>ème</sup> siècle par des industriels, la plus connue fut le familistère de Guise créée par Godin. Durant plus d'un siècle, de 1849 à 1968, les deux mille personnes composant cette communauté « *ont partagé le pouvoir démocratique dans l'usine de fabrication des appareils de chauffage domestique (les poêles Godin), adhéré à une mutuelle, géré des coopératives de consommation, dirigé une école, animé des associations sportives et culturelles, partagé des espaces communs remarquables – buanderie, piscine (récupérant l'eau chaude des fonderies), jardins, parcs, salles de jeux, bibliothèque, dans un projet multifonctionnel et écologique* » (Draperi, 2012).

---

<sup>10</sup> Le phalanstère : <http://www.charlesfourier.fr/spip.php?article328>

**Figure I.4 : La conception d'un phalanstère selon Fourier**



Aux expériences fouriéristes, Robert Owen et ses disciples, développèrent des « communautés d'harmonie » aux Etats-Unis fondées sur de nouvelles formes d'échanges. Ces deux pères de l'utopie communautaires avaient pour point commun cette vision d'un lieu de vie et de travail constituant, selon le terme de J-F Draperi, une république de producteurs.

Bien que ces communautés de travailleurs avec une gestion démocratique soient par la suite une source d'inspiration dans la construction des coopératives de production, l'utopie communautaire fut abandonnée. La plupart de ces expériences comme elles avaient été imaginées finirent en échecs durant la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, ne réussissant pas à faire face à l'essor des grandes industries.

## ii. La république coopérative

Suite à l'échec du modèle de la communauté à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'utopie communautaire céda la place à l'utopie coopérative. Cette utopie coopérative, née des coopératives de consommations, aspirait au développement d'une véritable république coopérative, soutenue par Charles Gide et Beatrice Webb.

Dès le milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, des coopératives de consommations apparurent dans toute l'Europe. La première fut celle des équitables pionniers de Rochdale en 1844 en Grande-

Bretagne. Créée pour répondre à l'ensemble des besoins de ses membres (économiques, sociaux, éducatifs, d'habitat...), ses coopérateurs aspiraient déjà à bien plus qu'un magasin mais à « *une petite république coopérative* » avec une « *utopie micro-coopérative* » (Desroche, 1976, p5). Le succès de la coopérative de Rochdale et l'essor des coopératives de consommations permirent le développement d'une utopie coopérative et l'idée d'une république des consommateurs, seuls représentant de l'intérêt général. Charles Gide affirma alors en 1889 que pour développer cette république coopérative, il fallait créer des magasins de gros, acheter les usines aux capitalistes et acquérir la terre. Son objectif, en trois temps, était ainsi de conquérir l'industrie commerciale, l'industrie manufacturière et l'industrie agricole pour que les consommateurs associés maîtrisent enfin l'économie. L'ensemble des coopératives à cette époque constituent un modèle de société à part entière selon Gide, une alternative globale au modèle capitaliste, où les consommateurs sont garants et représentants de l'intérêt général.

Cependant, cette idée de république coopérative s'éteint progressivement au début du XX<sup>ème</sup> siècle, ne pouvant pas résister au développement du fordisme et de la société de consommation d'après-guerre. Georges Fauquet explique alors en 1935 cet échec de la constitution d'une république coopérative en disant que « *la coopération n'est pas vouée à remplacer l'économie capitaliste* ». Selon lui, « *ni la coopération de consommation seule, ni même l'ensemble des formes de coopération, ne peuvent envahir toute l'économie. Elles peuvent seulement viser à en occuper un secteur* » (Fauquet, 1935, p. 15).

Sa vision de la coopération amène ainsi à une nouvelle analyse des dynamiques coopératives. Les coopératives n'ont pas vocation à se substituer au système capitaliste mais à se développer « à côté », comme un secteur complémentaire ou alternatif.

### *iii. Un modèle de développement coopératif endogène*

Alors que le modèle communautaire s'appuyait sur des coopératives de production avec pour objectif de changer le rapport au travail, l'utopie coopérative se développa sur les coopératives de consommation afin de changer le rapport à la consommation.

A partir de la seconde guerre mondiale, dans un contexte de décolonisation et d'indépendance des pays du Sud, certains de ces pays se tournèrent vers la coopération. Ce fut le développement d'un nouveau modèle de coopération. Selon J-F Draperi, des mouvements

tiers-mondistes virent le jour, axés sur un développement endogène<sup>11</sup> des territoires, autrement appelé développement local ou autocentré. En opposition avec le capitalisme, ce nouveau modèle de coopération associe les habitants et travailleurs d'un territoire, et certains partenaires externes, aux différentes étapes de conception et d'animation du développement. Il s'appuie sur les liens sociaux plutôt que de les reléguer au second plan. Ce modèle de coopération vise un développement qui sert aux différents groupes sociaux du territoire. Il n'a pas pour but de répondre aux besoins d'un seul collectif homogène, aux intérêts identiques, contrairement aux modèles coopératifs vus précédemment qui servent les intérêts de leurs membres. Ce modèle de développement endogène poursuit donc l'intérêt général au niveau local.

Une grande diversité d'initiatives s'est développée en s'inscrivant dans cette démarche. Dans les années soixante, de nombreuses expérimentations ont mis en place ce modèle de développement endogène par la création de coopératives ou d'associations villageoises de développement dans les pays de l'Afrique du Nord et sub-saharienne. Des mouvements similaires de développement, en lien avec l'Eglise, apparaissent également en Amérique Latine à cette même période. En parallèle à ce mouvement, Paulo Freire, qui inspira de nombreuses expériences en Amérique, faisait le lien, depuis seulement quelques décennies, entre la coopération et l'éducation populaire, l'apprentissage et les formations permettant le développement d'une « *conscience critique* ». Ce développement coopératif, qui fit suite à la décolonisation, permit de valoriser ce lien entre l'éducation populaire et le développement de la coopération. Il permit également à l'inscription dans un territoire de devenir dès lors une caractéristique importante des dynamiques coopératives.

A la fin des trente glorieuses (1945-1973), les pays occidentaux entrèrent dans une période de crise économique où se développèrent la pauvreté, les exclusions et les faillites économiques. Alors que le secteur coopératif, avec les mutuelles et les associations, répondaient auparavant aux besoins mals ou peu satisfaits par le marché, ils se retrouvèrent désormais directement en concurrence avec le secteur capitaliste sur certaines activités.

Une économie solidaire en direction des publics défavorisés ou d'un nouvel ordre social se développa dans ce contexte. De nouvelles expériences furent ainsi initiées en soutien aux publics en difficulté, en créant de nouvelles logiques telles que les nouvelles formes d'échanges, la finance solidaire ou le respect de l'environnement. Cette économie solidaire des pays du

---

<sup>11</sup> Endogène = Qui est produit par la structure elle-même en dehors de tout apport extérieur (Définition du Larousse)

Nord pouvait alors être rapprochée du modèle de développement endogène des pays du Sud, ce qu'Henri Desroche appela le micro-développement alternatif.

## b) Des modèles d'analyse de la coopération dans les CAE

Ces trois grands mouvements coopératifs retracent, à travers l'histoire, les différentes visions et finalités des coopératives et permettent d'en dégager des conceptions de la coopération. Nous allons voir dans une première section que ces modèles, tournés vers le collectif, ne peuvent expliquer complètement les dynamiques coopératives présentes dans les CAE. Les spécificités des CAE nous mènent effectivement à une distanciation des modèles classiques. Les dynamiques coopératives revêtent plusieurs formes au sein des CAE. Pour les expliquer nous auront besoin par conséquent de recourir à une conception plus large de la coopération.

### *i. Les trois modèles coopératifs classiques face aux spécificités des CAE*

Les trois mouvements utopiques que nous avons pu voir sont effectivement basés sur un collectif fort. Que ce soit sous la forme d'une communauté, d'une république coopérative dans son ensemble ou dans la poursuite d'un intérêt général, les coopératives se forment par un collectif et pour un collectif. Au cœur d'une logique collective, les valeurs et finalités coopératives reposent sur le développement et l'épanouissement humain, au contraire de celles défendues par le capitalisme. En s'engageant dans une coopérative, les individus choisissent donc un modèle où le développement personnel de ses membres compte.

Alors que les CAE défendent ces mêmes valeurs et appliquent les principes coopératifs, nous pouvons nous interroger sur la place et l'implication des entrepreneurs au sein de ce collectif. Tout repose en effet sur cette spécificité statutaire de ses membres, le statut d'entrepreneur-salarié. Mis à part les équipes d'appui qui représentent en moyenne 5 à 10% des emplois dans les CAE, les coopérateurs sont principalement les entrepreneurs. Ces modèles de coopératives qui permettent d'être à la fois entrepreneur, salarié et sociétaire dans l'entreprise, vont au-delà de la double qualité salarié/associé. Le statut d'entrepreneur-salarié permet d'allier l'indépendance et l'autonomie entrepreneuriale au salariat classique. Un contrat de travail lie l'entrepreneur à la coopérative, cependant il reste totalement autonome sur la gestion de son activité et libre de ses choix.

Alors qu'en intégrant la coopérative ils font le choix de participer au développement de ce modèle, les entrepreneurs gardent pour objectifs de développer et pérenniser leurs activités propres. En effet, ce sont bien les fruits de leurs propres activités qui leur permettent de se rémunérer. Leur salaire est fonction du chiffre d'affaires qu'ils ont pu dégager de leurs activités. Cela constitue une différence fondamentale avec les SCOP « classiques » où les salariés participent au développement de l'activité globale de l'entreprise et sont rémunérés pour leur force de travail qu'ils vendent à l'entreprise. La qualité d'associé étant dépendante du statut de salarié, il est essentiel pour les entrepreneurs en CAE que le développement et la pérennisation de leurs activités leur assurent un niveau suffisant pour se salarier. Un arrêt prolongé de leurs activités peut ainsi mettre en danger leur statut de salarié et d'associé au sein de la CAE.

Bien que le choix de la coopérative relève d'un engagement personnel en faveur d'un entrepreneuriat collectif, il s'agit avant tout d'une démarche entrepreneuriale individuelle. Les CAE rassemblent avant tout des entrepreneurs venus développer leurs activités. Les intérêts individuels occupent donc clairement une place plus forte dans les CAE que dans les autres coopératives.

De plus, la vision du collectif est moins forte dans les CAE. Tandis que certains voient la coopérative et l'entrepreneuriat collectif comme une finalité, d'autres la perçoivent, du moins en partie, comme un outil dans leur démarche entrepreneuriale. Cette nuance ressort clairement des entretiens menés auprès des entrepreneurs et membres des équipes d'appui. Plusieurs entrepreneurs expliquent qu'ils ont intégré la CAE avant tout pour des raisons pratiques comme la facturation, la mutualisation d'un service comptable ou le test d'activité, et l'accompagnement. Ils ont souvent découvert les enjeux et les valeurs coopératives dans un second temps. C'est ainsi que le formule un entrepreneur : « *Les valeurs coopératives sont quelque chose que j'ai découvert par la suite, avec ce que ça impliquait* »

De plus, la faible implication dans le collectif et dans la coopérative est constatée et regrettée par les entrepreneurs et les permanents. Tandis qu'un entrepreneur dit que « *l'importance du collectif n'est pas perçue à sa juste valeur par les entrepreneurs* », une autre nous indique que « *comme dans tout groupe, c'est toujours les mêmes personnes qui sont investies et présentes* ». En effet, dans toutes les coopératives il y a souvent un groupe restreint de personnes motrices, dynamisant le collectif. Certains entrepreneurs comme les permanents regrettent ce manque d'implication de la part des autres entrepreneurs, ils souhaiteraient que cette dynamique collective et coopérative se généralise. Ce faible engagement se révèle

particulièrement à travers un indice, le taux de sociétaires. Rappelons que seuls 20% des entrepreneurs-salariés sont associés de leur coopérative en 2012.

Ces intérêts individuels forts associés à un collectif moins présent font de la CAE un modèle coopératif particulier. Il serait alors inadapté de se limiter aux trois modèles coopératifs classiques précédents pour analyser les dynamiques coopératives au sein des CAE.

*ii. Entre individus et collectif, à la recherche d'un modèle d'analyse de la coopération dans les CAE*

Comme nous venons de le voir, le collectif tient une place moins importante dans les CAE que dans d'autres coopératives, au profit des individus et de leurs activités personnelles. Alors que les intérêts individuels peuvent coïncider avec ceux du collectif, ils peuvent également être en contradiction et se confronter. Il est alors impératif de prendre en compte l'analyse des comportements individuels dans les processus coopératifs.

De nombreuses études et théories ont été faites sur la recherche des intérêts individuels. Nous les retrouvons notamment en économie chez les classiques et néoclassiques qui considèrent les individus comme des êtres rationnels à la recherche de la satisfaction de leurs intérêts individuels. L'intérêt du collectif relèverait alors d'une agrégation des intérêts individuels. Or la vision du collectif en coopérative ne se limite pas à l'agrégation des individus, le collectif représente plus que cela. Bien qu'il évolue avec ses membres qui le composent, il est préexistant à leur intégration, porteur d'un projet et de valeurs. Ce cadre d'analyse issu des théories économiques classiques ne prend pas en compte l'appartenance à un groupe et ses valeurs. Une approche de la coopération se basant uniquement sur la recherche des intérêts individuels serait par conséquent inexacte. De plus, ces théories sont pensées dans des organisations « classiques », la double qualité des membres, le bouleversement des rapports salariaux et le statut d'entrepreneur-salarié remet ainsi en question l'adaptabilité de ces théories au cadre coopératif.

Nous pouvons constater que la coopération se développe à différents niveaux et sous diverses formes dans les CAE. Nous rappelons que coopérer signifie « *agir conjointement avec quelqu'un, prendre part, concourir à une œuvre commune* » selon la définition Larousse.

Le premier niveau de coopération intervient dès l'entrée des entrepreneurs dans la coopérative. En choisissant d'entreprendre leurs activités au sein d'une entreprise partagée, ils



prennent dès lors part au collectif et à un ensemble de mutualisation. La mutualisation d'une structure juridique, d'un service comptable et administratif, d'outils de gestion et d'une assurance représente la participation de chacun au développement d'une structure commune. La CAE constitue en soi l'œuvre commune autour de laquelle se rassemble les entrepreneurs. Leur intégration dans la CAE représente alors le premier niveau de coopération. Comme l'exprime Elisabeth Bost<sup>12</sup> « *le développement de chacun participe au développement de la richesse collective* ». En développant leurs activités et leur chiffre d'affaires, les entrepreneurs participent au développement de la coopérative dans sa globalité, et par conséquent du patrimoine commun à tous. La part mutualisée de leur chiffre d'affaire participe au financement des frais de fonctionnement de la coopérative tandis que le résultat d'exploitation globalisé en fin d'année est dirigé vers les réserves pour renforcer la structure, la participation des salariés et la rémunération des parts sociales, selon ce qui est fixé dans les statuts.

Le deuxième niveau de coopération que nous pouvons identifier correspond à l'implication dans le collectif et des projets communs. Une première différenciation se fait entre les entrepreneurs à ce niveau-là. Certains sont bien plus présents aux temps du collectif, aux formations ou aux séances de travail que d'autres. Cette implication dans le collectif, en plus de créer des échanges et permettre le développement d'un réseau, anime la vie coopérative et constitue l'image de la CAE en interne comme à l'externe. De plus, entreprendre en coopérative c'est également s'associer pour développer des projets en communs, proposer des prestations communes. On constate que ce type de coopération est encore relativement faible dans les CAE. Malgré tout, la présence d'un collectif pour les échanges et le réseau, ainsi que les collaborations possibles entre professionnels font parties des avantages « communautaires » forts de l'entrepreneuriat en CAE.

Dans ces différents niveaux de coopération, le dernier est bien évidemment le sociétariat. Devenir sociétaire c'est aller encore plus loin dans la participation au développement de la coopérative. Cet engagement se fait tout d'abord par l'acquisition de parts sociales et d'abondement en capital, puis par la participation dans la prise de décisions stratégiques.

Bien que participer au collectif, développer des projets en communs et devenir sociétaire soient constitutifs de l'entrepreneuriat collectif en coopérative, cela n'est pas obligatoire (du moins jusqu'à présent) ni imposé de manière restrictive aux entrepreneurs. Il s'agit donc toujours d'une démarche personnelle de prendre part à ce collectif. C'est pourquoi nous

---

<sup>12</sup> « *Aux entrepreneurs associés* », 2011, page 45

retrouvons dans ces différents niveaux de coopération un va-et-vient permanent entre individus et collectif.

Cette présence permanente des dimensions individuelle et collective nous permet de confirmer l'impossibilité d'utiliser uniquement les modèles coopératifs classiques, ou bien les théoriques économiques centrées sur l'intérêt individuel, pour expliquer les comportements coopératifs au sein des CAE et leurs dynamiques. Il paraît essentiel que le cadre d'analyse des comportements coopératifs puisse s'adapter aux spécificités de la CAE et par conséquent intégrer ces deux dimensions, d'une part l'individu et ses intérêts personnels, et d'autre part le collectif avec ses dynamiques propres.

Stéphanie Dameron, docteur en science de gestion et professeur en management stratégique, travaille particulièrement sur les problématiques de coopération inter et intra-organisationnelle. Dans ses différentes publications et travaux, notamment sa thèse « *la génération de la coopération dans l'organisation* », Dameron développe une conception duale de la coopération. Elle nous présente deux formes de coopération, la coopération complémentaire et la coopération communautaire, l'une basée sur la rationalité calculatoire des individus, l'autre sur la rationalité identitaire. La coopération ayant une place centrale dans les relations entre les individus, les deux paradigmes du lien social, et les distinctions qui en ont découlé, justifient l'existence et la génération de cette conception duale de la coopération selon Dameron.

Le lien social peut être vu à travers le paradigme holiste, où la société est un tout, et le paradigme individualiste, où elle n'est qu'une agrégation d'individus autonomes. De nombreux auteurs et théoriciens célèbres ont repris cette distinction, depuis Aristote et Platon. Nous nous intéresserons particulièrement aux concepts qui en découlent chez M. Weber et E. Durkheim. Weber reprend notamment cette dichotomie dans la différenciation entre la socialisation sociétaire, où les relations sociales sont établies de manière rationnelle sur la base d'intérêts partagés, et la socialisation communautaire, où elles se forment à travers un sentiment d'appartenance et des valeurs communes.

Durkheim quant à lui, propose la distinction entre la solidarité organique et la solidarité mécanique. La solidarité organique est fondée selon lui sur la différenciation des individus, notamment par la division du travail. La coopération qui s'en dégage est alors stratégique et rationnelle selon un calcul des intérêts individuels entre les gains et les coûts. Cette solidarité organique est ainsi la base de la coopération complémentaire pour Dameron. A l'inverse, la

solidarité mécanique repose sur la ressemblance et le sentiment d'appartenance à un groupe. La coopération est alors issue d'une rationalité identitaire, par le partage de valeurs et d'objectifs communs et la défense de cette identité. Cette forme de coopération sera identifiée par Dameron comme la coopération communautaire.

Cette conception duale de la coopération répond aux spécificités des CAE, vis-à-vis des autres coopératives ou organisations. La conception qu'elle propose de la coopération nous permet ainsi d'analyser les comportements coopératifs au sein des CAE à travers les deux dimensions, individuelle et collective, qui les composent. En effet, J. Ion affirme que les coopératives permettent de répondre aux deux attentes des individus, l'autonomie et la recherche des liens sociaux.

Afin de comprendre et d'analyser les dynamiques coopératives au sein des CAE dans la seconde partie, nous allons vous présenter dans le chapitre qui va suivre les deux formes de coopération présentées par S. Dameron dans ses ouvrages.

## Chapitre 3 : Présentation des deux conceptions de la coopération

Dans ce troisième chapitre nous allons voir les deux formes de coopération présentées par Stéphanie Dameron dans ces travaux de recherches, la coopération complémentaire et la coopération communautaire. Chacune de ces coopérations repose sur un ancrage théorique et des mécanismes générateurs qui lui sont propre, cependant nous verrons que dans leur processus, ces deux formes portent une ambivalence des dynamiques coopératives.

### a) La coopération complémentaire

Selon Dameron, sur la base de la solidarité organique, la coopération complémentaire se forme autour de la différenciation des ressources et des compétences des individus. Dans les CAE, ces ressources multiples correspondent aux compétences professionnelles, aux conseils, aux échanges d'expériences, aux réseaux, etc. La complémentarité de ces ressources amène de la coopération, dès lors que les comportements coopératifs engendrent plus de gains que de coûts. Dans cette forme de coopération, l'individu, et sa rationalité calculatoire, est au centre de l'analyse.

Nous allons ainsi voir quels sont ses ancres théoriques et ses mécanismes générateurs. Puis nous tenterons d'analyser les processus de coopération complémentaire, qui mène à une ambivalence des conceptions. Afin de mettre en perspective cette présentation de la coopération, nous nous efforcerons de la replacer dans le fonctionnement des CAE. Les CAE présentant des caractéristiques particulières par rapport à d'autres formes d'organisations, certaines théories ou analyses présentées par l'auteur ne peuvent être appliquées au modèle des CAE, nous verrons lesquelles et pourquoi.

#### *i. Ancrage théorique et mécanismes générateurs*

La coopération complémentaire trouve ses fondements dans plusieurs analyses théoriques. Dameron présente tout d'abord la coopération au sein d'une organisation dans des relations hiérarchisées.

F. Taylor considère la coopération transversale comme contre-productive et favorise la coopération entre employeurs et employés Cette coopération « verticale » est issue de la division du travail, et des règles scientifiques qui en découlent, selon Taylor. Cette division

régit les rapports entre les salariés et la direction, elle met en avant cette relation donnant-donnant où les deux parties ont intérêt à coopérer. Dans son approche, la coopération devrait alors être uniquement verticale, le salaire étant l'unique source de motivation des ouvriers. Il paraît évident que la vision Tayloriste de la coopération ne peut être appliquée dans les CAE. Le statut d'entrepreneur-salarié ainsi que la double qualité font des CAE des organisations très peu hiérarchisées. La complémentarité des ressources ne repose pas sur la division du travail entre direction et salariés.

Bien qu'elle se situe toujours dans une relation employeurs et employés, l'analyse de C. Barnard apporte une nouvelle dimension. Il s'interroge sur la nature des motivations à coopérer, en ne se limitant pas qu'au salaire. Il met en avant la place centrale des équipes, et de leur leader, qui composent l'organisation. Le but commun, la volonté personnelle et la capacité de communication (qui correspond surtout à une contrainte organisationnelle) fondent ainsi la coopération au sein de ces équipes. La motivation à coopérer des individus provient d'un calcul coût et avantages de cette participation. Le contrat de travail et les incitations mises en place par la direction sont alors primordiaux pour favoriser cette motivation à coopérer. Selon Barnard, la coopération repose sur un système contribution-rétribution, où le contrôle du dirigeant est important. Ces deux approches restent ainsi intrinsèquement liées au modèle hiérarchique. Bien que nous puissions retenir les deux ressorts de la motivation à coopérer de Barnard, le but commun et la volonté personnelle, ainsi que la capacité de communication, ces apports restent limités pour analyser les comportements coopératifs au sein des CAE. En effet, la motivation à coopérer selon le calcul coûts et avantages revient régulièrement dans le discours des entrepreneurs. Certains ont le sentiment de ne retirer peu, voire aucun, bénéfice à consacrer du temps aux moments du collectif et à la coopérative. Une entrepreneuse reconnaît s'investir moins dans les temps d'échanges et de séances de travail faute de continuer à « y trouver son compte ».

Ne se limitant pas à la relation d'emploi, Crozier et Friedberg apportent une vision plus stratégique de la coopération<sup>13</sup>. Contrairement aux deux théoriciens précédents, ils privilégient l'intention stratégique de l'acteur en fonction de l'organisation dans laquelle il se trouve. L'étude de la coopération n'est pas limitée à la relation entre employeurs et employés mais s'étend à tous les acteurs de l'organisation. De plus, ils contestent la rationalité « a priori » des individus selon le raisonnement contribution et rétribution. Selon eux cela n'est que la

---

<sup>13</sup> Crozier et Friedberg, *L'acteur et le système*, Editions du seuil, 1977

conséquence de leur coopération qui est fonction des opportunités et des capacités de chaque acteur à s'en saisir. Pour le développement de leur analyse stratégique, ils partent de quatre postulats : l'organisation est un construit contingent, l'acteur est relativement libre<sup>14</sup>, des écarts existent entre les objectifs individuels et les objectifs de l'organisation, et, enfin, l'acteur recherche la satisfaction et non l'optimisation selon une rationalité limitée.

L'organisation intègre un ensemble d'individus aux objectifs divergents. Dans ce construit d'action collective, les interactions entre les acteurs sont organisées de manière à ce que « *la poursuite des intérêts spécifiques de chacun ne met pas en danger les résultats de l'entreprise collective, voire les améliorent* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 22). Ce construit permet ainsi d'allier autonomie et coopération, soit le fonctionnement même du statut d'entrepreneur-salarié dans les CAE. La structuration des relations entre les acteurs est nommée, par ses auteurs, « *système d'action concret* ». Dans ce système d'action concret interviennent des mécanismes de jeux qui régulent les relations tout en créant de nouveaux jeux. Ce système d'action concret correspond à la fois à l'organisation formelle des relations dans l'organisation et aux relations informelles qui se créent entre les acteurs. Au-delà des capacités relationnelles des individus, le système d'action concret peut également être perçu comme une capacité relationnelle collective. La coopération dépend donc également de la capacité du système à intégrer les stratégies individuelles et à réguler les comportements.

Outre le système d'action concret, Crozier et Friedberg introduisent deux notions pour comprendre les mécanismes de coopération, l'incertitude et le pouvoir. Evoluant dans des zones d'incertitudes, les acteurs coopèrent afin de maintenir, contrôler ou étendre leur zone d'incertitude, source de pouvoirs au sein de l'organisation. « *Plus la zone d'incertitude sera cruciale pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir* » (Crozier et Friedberg, 1977, p.79). Or ces deux notions ne semblent pas adaptées au modèle des CAE. Les entrepreneurs sont autonomes et responsables vis-à-vis de leurs propres activités. De plus, la gouvernance étant partagée, le pouvoir est statutairement accessible à tous les entrepreneurs. Leur stratégie de coopération repose principalement sur la complémentarité des ressources ou de compétences afin de développer leurs propres activités. Nous retiendrons par conséquent de cette approche que l'individu est un acteur stratégique, intégré dans un construit social, nœud des relations formelles et informelles qui régulent les comportements. La coopération provient donc d'un calcul d'intérêts selon une stratégie propre à chaque acteur pour satisfaire ses objectifs.

---

<sup>14</sup> Ils considèrent effectivement que le processus de socialisation dont sont issus les individus ne restreint en aucun cas leurs libertés.

La coopération complémentaire se basant sur l'hypothèse centrale que les comportements des individus sont opportunistes, et qu'ainsi les intérêts individuels peuvent à terme nuire aux intérêts de l'organisation (ou du collectif dans le cas de la CAE), Dameron ajoute aux fondements de cette coopération l'apport des théories contractuelles. Afin d'assurer le respect des objectifs de l'organisation, et que les intérêts individuels ne prennent le pas sur l'intérêt du groupe, les contrats et les mécanismes d'incitation<sup>15</sup> paraissent être des réponses adaptées. La relation de l'agence<sup>16</sup> de Jensen et Meckling, concrétisée par le contrat de travail, implique de mettre en place des mesures d'incitation, de contrôle et des sanctions pour palier au problème de la congruence des intérêts individuels, appelées les coûts d'agence. Le contrat de travail est ainsi au centre des mécanismes d'incitation, de contrôle et de régulation de l'action collective. Il permet de se prémunir, à travers les mesures d'incitation et les sanctions, des comportements opportunistes des acteurs vis-à-vis de l'incomplétude des contrats. L'apport de la théorie de l'agence à la coopération complémentaire réside dans l'engagement contractuel et la question du contrôle.

D'un point de vue économique, les entrepreneurs et la coopérative partagent les mêmes intérêts concernant le développement des activités de chacun. Les entrepreneurs sont responsables de leurs activités, de leur chiffre d'affaires et par conséquent de leur niveau de salaire sans que la coopérative n'intervienne. Alors que l'intérêt de la coopérative est l'implication de chacun dans le collectif et le développement des coopérations (coopérations entre entrepreneurs et accession au sociétariat), les intérêts individuels de chaque entrepreneur peuvent diverger, et ainsi freiner la coopération. Cependant dès l'entrée dans les CAE, les relations se basent sur la confiance. Les contrats de travail qui lient les entrepreneurs à la coopérative sont peu restrictifs. Aucunes, ou peu, de sanctions sont mises en place pour imposer aux entrepreneurs de coopérer et de s'impliquer dans le collectif. Les mesures d'incitation sont pour l'instant principalement morales, animées par les permanents et certains entrepreneurs impliqués dans le collectif.

Les contrats « néoclassiques » présentés par Williamson à partir de 1995 pourraient quant à eux concerner les coopérations que l'on retrouve entre les entrepreneurs au sein des

---

<sup>15</sup> Les mécanismes d'incitation sont des mesures mises en place par les dirigeants ou managers pour s'assurer de la coopération des salariés et maximiser leur travail. Les mesures d'incitations sont des récompenses faites aux salariés telles que des primes.

<sup>16</sup> Définition de la relation d'agence par Jensen et Meckling (1976) : « un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent »

CAE. Ces contrats constituent une forme hybride entre le marché et la hiérarchie. Ils s'appliquent aux relations occasionnelles entre deux parties (ou plus) lorsque la spécificité des actifs est forte. Ces contrats conservent l'autonomie des parties tout en les maintenant dépendantes l'une de l'autre (Williamson, 1991). Ces contrats sont volontairement incomplets afin d'être flexibles. Ils imposent un minimum de négociation entre les parties pour convenir de la convergence des intérêts de chacun. Nous verrons notamment la nature intrinsèquement dynamique de cette négociation par la suite.

A partir des fondements théoriques qui nous permettent de comprendre la génération de la coopération complémentaire, nous allons voir dans cette seconde section le processus de cette forme de coopération.

## *ii. Processus de coopération complémentaire*

Dameron nous présente le processus de coopération complémentaire à travers différents éléments. La dynamique de négociation, la théorie des jeux et l'analyse des réseaux sociaux permettent ainsi d'expliquer ce processus et l'ambivalence de la conception de la coopération.

Comme nous avons pu l'amorcer dans le dernier paragraphe, la coopération se distingue d'un système purement hiérarchique et du marché par son caractère dynamique. La négociation n'est pas un état mais un processus, elle n'a pas vocation à s'arrêter tant que ses gains sont supérieurs aux coûts. En se construisant dans la dynamique de négociation, la coopération dispose d'un fort potentiel d'adaptation et se définit en permanence. Cette dynamique est justement à la source du développement des relations coopératives.

Selon la stratégie « *donnant-donnant* » développée par Axelrod en 1984 dans son ouvrage « *Donnant, donnant. Théorie du comportement coopératif* », un individu coopère si l'autre en fait autant. Les jeux évolutionnistes mettent en avant qu'une fois cette première phase passée, l'émergence des comportements coopératifs nécessite la répétition des interactions. Cette répétition est source d'apprentissage pour les acteurs de cette coopération. Elle permet de valider, ou non, l'intérêt de cette coopération pour chaque partie. Dameron cite notamment Boyer et Orléans (1997) pour appuyer ce raisonnement : « *Répétition et apprentissage semblent être des ingrédients importants pour que le principe de rationalité débouche sur la coopération.* »

Ces interactions et leurs répétitions servent également de socle à l'analyse des réseaux sociaux de M. Granovetter (1985). Les comportements coopératifs peuvent être expliqués par



la notion d'encastrement. Les acteurs sont « *encastrés* » dans un réseau social, quel qu'il soit, qui donne ainsi une dimension durable aux relations qui s'y construisent. Granovetter insiste sur le contexte social, dans lequel s'inscrivent les individus, leurs comportements et leurs décisions, et son importance. Ces réseaux sont générateurs de confiance entre ses membres. Ces réseaux et la confiance se construisent notamment par la répétition des interactions dans le temps. Cette confiance qui se développe progressivement est également le meilleur antidote contre les comportements opportunistes. Elle permet des échanges volontaires et poussent ses acteurs à continuer la coopération sur le long terme. Au-delà des contrats vus précédemment, la notion d'encastrement fait appel à un contrat relationnel. Cette notion de réseau est clairement présente dans les CAE à travers le collectif d'entrepreneurs.

La contractualisation de la coopération ne correspond donc pas à un moment précis mais bien à une dynamique qui dure dans le temps et se redéfinit sans cesse. Les modèles processuels<sup>17</sup> de la coopération mettent en évidence des boucles de rétroaction qui structurent le processus de coopération complémentaire avec à chaque fois une phase de démarrage, de développement puis de redéfinition des termes de la coopération. Certains auteurs comme Doz mettent l'accent sur le phénomène d'apprentissage dans la coopération tandis que P.S. Ring et A. Van de Ven soulignent les relations informelles qui se forment dans ce processus.

Les relations coopératives se construisent par la répétition des interactions, source d'apprentissage et de confiance. Les notions de réseaux sociaux et de confiance dépassent la rationalité calculatoire de la coopération complémentaire en ouvrant de nouvelles perspectives. En effet, l'affect prend ainsi sa place dans le processus de coopération complémentaire. La confiance et l'encastrement dans des réseaux sociaux poussent les individus à continuer à s'entraider même s'il n'y a plus d'intérêts particuliers à le faire (Uzzi, 1997). Ces réseaux constituent des groupes où des liens informels se tissent à travers les relations de confiance. Comme l'explique P. Bernoux<sup>18</sup>, sous sa forme complémentaire, la coopération n'est qu'un moyen pour satisfaire les intérêts individuels. Or avec la notion d'identité de groupe, qui répond à un besoin d'appartenance, et permet au groupe de se définir lui-même, la coopération peut être une fin en soi. L'analyse des réseaux sociaux permet ainsi de faire le lien entre les deux formes de coopérations. Nous pouvons par conséquent constater ce glissement de la coopération

---

<sup>17</sup> Les modèles processuels étudient les relations coopératives sous la forme de processus en trois phases : définition, transformation et reconfiguration qui se s'autoalimentent à travers une boucle de rétroaction. Plusieurs modèles processuels ont été développés : Zajac et Olsen (93), Doz (96), Ring et Van de Ven (94) et Ring (97)

<sup>18</sup> Bernoux, *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, 1985.

complémentaire vers la coopération communautaire. Cela correspond à l'ambivalence de la dynamique de coopération complémentaire.

## b) La coopération communautaire

A partir du concept de solidarité mécanique de Durkheim, Dameron développe une seconde forme de coopération basée sur la ressemblance des individus et le sentiment d'appartenance à un groupe. Contrairement à la coopération complémentaire qui prend sa source dans la rationalité calculatoire, la coopération communautaire s'ancre dans une rationalité identitaire des individus. Cette dimension collective de la coopération communautaire est très appréciée et recherchée par les entrepreneurs dans les CAE (Bost, 2011, p. 36)

De la même manière que pour la coopération complémentaire, nous allons voir dans un premier temps les fondements théoriques et les mécanismes générateurs de la coopération communautaire. Puis nous analyserons son processus et l'ambivalence de cette conception. Un parallèle sera également conservé entre l'analyse de Dameron de cette coopération communautaire et le modèle des CAE afin de relever les incohérences.

### i. Ancrage théorique et mécanismes générateurs

La coopération communautaire trouve ses fondements dans le groupe. L'école des relations humaines, notamment par l'expérience de Hawthorne<sup>19</sup>, souligne l'importance de prendre en compte les besoins sociaux et d'estime de soi des individus, ainsi que la construction de normes communes. Les sentiments d'appartenance et de reconnaissance au sein d'un groupe sont essentiels au développement de la coopération communautaire. La notion de justice procédurale, définie par Kim et Mauborgne en 1998 comme « *la façon dont les dynamiques des processus de décision sont jugées comme justes* », favorise la coopération volontaire des individus. Une décision est jugée juste lorsque les individus sont impliqués dans les décisions, qu'ils les comprennent par le biais d'explication et que les attentes soient claires et comprises. Lorsque ces trois critères sont rassemblés, les entrepreneurs sont plus enclins à s'investir et

---

<sup>19</sup> Expérience menée dans les années 20 dans les ateliers de l'usine de la Western Electric. Elle avait pour but d'analyser les comportements et relations des ouvrières dans différentes conditions.

coopérer. Or nous pouvons remarquer que ces critères sont naturellement présents, ou au moins tendent à l'être, dans le fonctionnement démocratique de la coopérative. Suite aux décisions prises par les sociétaires, les permanents les communiquent aux entrepreneurs non associés afin qu'ils soient informés de l'évolution de la coopérative et de son fonctionnement. Dameron met en évidence plusieurs modèles expliquant les répercussions de cette justice procédurale sur la coopération. Elle peut être analysée sous l'angle de l'intérêt personnel. En permettant aux individus de contrôler le processus de décision et d'y intégrer leur intérêt personnel, elle engendre des attitudes positives de la part des individus. Le deuxième modèle d'analyse, qui correspond plus à la coopération communautaire, est celui de l'appartenance au groupe. En respectant cette justice procédurale, les individus se sentent intégrés au groupe. Elle permet ainsi de satisfaire le besoin d'appartenance de ses membres et renforce les liens de solidarité au sein du groupe. De plus, cette justice procédurale permet la reconnaissance intellectuelle et émotionnelle, recherchée par ses membres. Elle renforce ainsi leur volonté de coopérer dans la prise et l'exécution de décisions.

Outre ce besoin de reconnaissance et la construction de normes communes, le groupe répond à des caractéristiques. Dameron nous présente ainsi l'analyse d'Anzieu et Martin (1977) sur les cinq catégories de groupes que sont la foule, le groupement, la bande, le groupe restreint et le groupe secondaire.

**Tableau I. 3 : Classification des groupes humains**

	Structuration (degré d'organisation interne et différenciation des rôles)	Durée	Nombre d'individus	Relations entre individus	Effets sur les croyances et les normes	Conscience des buts	Actions communes
Foule	Très faible	Quelques minutes à quelques jours	Grand	Contagion des émotions	Irruption des croyances	Faible	Apathie ou actions paroxystiques
Groupement	Moyenne	Plusieurs semaines à plusieurs mois	Petit	Recherche du semblable	Renforcement	Moyenne	Spontanées mais peu importantes pour le groupe
Bande	Faible	Quelques heures à quelques mois	Petit	Recherche du semblable	Renforcement	Moyennes	Spontanées mais peu importantes pour le groupe
Groupe restreint	Elevée	Trois jours à dix ans	Petit	Relations humaines riches	Changement	Elevée	Importantes, spontanées, voire novatrices
Groupe secondaire	Très élevée	Plusieurs mois à plusieurs décennies	Moyen ou grand	Relations fonctionnelles	Induction par pressions	Faible à élevée	Importantes, habituelles et planifiées

Source : Anzieu et Martin, 1997, p.42

Dameron s'appuiera sur le groupe restreint, qui correspond aux équipes projets, dans ses recherches. Dans le cas des CAE, la catégorie la plus représentative paraît également être le groupe restreint. Ces groupes restreints sont composés d'un petit nombre d'individus, or certaines CAE regroupent une centaine d'entrepreneurs, voire plus de six cents pour la plus grosse. Cependant, le groupe secondaire ne peut pas correspondre aux CAE car les relations sont uniquement fonctionnelles, ce qui supprime la dimension humaine et informelle des relations. De plus les « *actions communes* » définies par ses auteurs sont habituelles et planifiées, or les coopérations sont plutôt spontanées dans les CAE. Nous choisirons donc de nous baser sur le groupe restreint pour analyser les CAE, bien que le nombre de ses membres soit plus important.

Au sein de ces groupes restreints se développe une identité commune, génératrice de la coopération communautaire. L'appartenance au groupe va de pair avec l'appartenance et la reconnaissance dans cette identité commune. Les théories de l'identité sociale permettent ainsi de comprendre les mécanismes de catégorisation sociale. Un individu définit son identité sociale par le biais de deux mécanismes, l'auto-catégorisation et la comparaison sociale. Dans

le premier mécanisme, l'individu s'identifie à des groupes selon les attributs qui lui semblent définir leur identité. Il se sent alors appartenir à un groupe lorsqu'il se reconnaît dans les attributs qu'il leur a donnés. L'individu dissocie l'ingroup (le groupe auquel il s'identifie) et l'outgroup (ceux parmi lesquels il ne se reconnaît pas). L'auto-catégorisation renforce ainsi la séparation entre l'ingroup et l'outgroup par la cohérence du comportement de l'individu avec l'identité de l'ingroup. Le second mécanisme, la comparaison sociale, correspond à la comparaison du groupe d'appartenance de l'individu avec les autres groupes. Selon Abrams et Hogg (1999), l'individu cherche à faire ressortir les différences entre ces groupes, notamment les attributs positifs définissant l'ingroup. Par cette distinction positive de l'ingroup, sa propre identité sociale est valorisée en comparaison à l'outgroup.

Lipianski définit l'identité comme étant le résultat de mécanismes psychologiques individuels mais également celui des interactions sociales d'un individu avec des groupes. L'identité d'un individu est par conséquent partiellement constituée à travers le groupe social auquel il appartient. Cependant cette identification entre l'individu et le groupe est réciproque. La « *conscience collective* » d'un groupe est définie par Durkheim comme « *un ensemble stable de normes et de valeurs communes aux membres d'une communauté* »<sup>20</sup>. Cette identité sociale collective évolue par conséquent avec ses membres, et réciproquement. L'identité du groupe est une représentation sociale construite par ses membres par différenciation avec les autres groupes. Selon Dameron, elle est « *la résultante des processus d'identification et de distinction par lesquels les individus membres cherchent à fonder la cohésion de groupe et à marquer sa position par rapport à d'autres groupes* »<sup>21</sup>. En attribuant des traits négatifs aux autres groupes, l'identité du groupe est valorisée, réconfortant ainsi ses membres sur leur appartenance.

Cette identité sociale est génératrice de coopération au sein du groupe. TR. Tyler (1999) définit trois comportements coopératifs présents dans l'organisation, la conformité aux règles, la serviabilité et la loyauté. Ces comportements coopératifs le sont dans l'intérêt du groupe, pour défendre et maintenir son identité favorable, à laquelle ils se réfèrent. Dameron précise que par la promotion, la reproduction et la défense du groupe, l'identité sociale est le fondement de la coopération communautaire. Cependant, il est important de souligner que dans ce processus d'identification, la relation entre l'individu et le groupe n'est pas forcément positive. En effet, l'individu peut ne plus retrouver sa propre identité dans l'identité du groupe, ce qu'on appelle la « *désidentification* ». Les relations entre l'identité individuelle et l'identité du groupe

---

<sup>20</sup> Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, 2013

<sup>21</sup> Dameron, *Génération de la coopération dans l'organisation*, 2000, p. 86

peuvent également être neutres ou flous. Dans ces différents cas, ces relations constituent des freins à la coopération communautaire.

A partir de cette distanciation entre l'identité individuelle et l'identité du groupe, nous pouvons nous pencher sur les travaux de Sainsaulieu (1977) sur l'identité au travail. Cette identité au travail provient de la reconnaissance réciproque des partenaires au sein du groupe et des liens communautaires entre des individus homogènes ayant des objectifs communs. Cet auteur met en avant deux modèles de formes identitaires qui favorisent la coopération communautaire. Tout d'abord le modèle de la fusion où le groupe a une place majeure et fondatrice, puis le modèle des affinités qui trouve sa source dans l'homogénéité identitaire de ses membres.

Le point commun de ces différentes approches est l'identité sociale, qui constitue le fondement de la coopération communautaire. Ces groupes sont composés d'individus homogènes qui se sentent appartenir au même groupe, et réciproquement, par le biais de mécanismes d'auto-catégorisation et de comparaison sociale, et qui partagent des objectifs communs.

Nous allons voir dans la section qui suit, le caractère intrinsèquement dynamique de cette coopération et sur quoi elle repose.

## *ii. Processus de coopération communautaire*

Comme nous avons pu le voir, l'identité d'un groupe, qui fonde la coopération communautaire, est en constante définition. La construction de cette forme de coopération repose sur deux processus : la socialisation et la dynamique du groupe.

La socialisation est au cœur de la construction identitaire, à travers ce processus continu d'ajustement et de négociation entre différentes formes identitaires. Pour étudier ce mécanisme de socialisation, Dameron nous présente les travaux de W. Ouchi (1980) sur le clan. Au sein du clan, qui peut se rapprocher du groupe restreint, les relations entre les individus reposent sur l'homogénéité identitaire, et non pas sur la complémentarité des ressources. Entre le marché et la hiérarchie, le clan constitue un mode de régulation des relations, sur la base d'un partage d'objectifs communs. Le processus de socialisation permet d'intégrer le clan et sa conscience collective, qui reposent sur les traditions, le respect de la réciprocité de l'échange, de l'autorité, des valeurs et des croyances communes (Dameron, 2000, p. 95). Il passe par un

apprentissage des traditions. Cet apprentissage des traditions correspond à ce qui est appelé « *l'éducation à la coopération* » dans les coopératives.

La socialisation est un mécanisme naturel de médiation et de contrôle au sein d'un groupe. Une forte congruence des intérêts individuels, par l'expression d'objectifs communs et le partage de valeurs et croyances communes, assure cette régulation et empêche les comportements opportunistes. Tandis que les deux premières normes du clan citées par Ouchi, la réciprocité dans l'échange et la reconnaissance de la légitimité du leader traditionnel, sont présentes quasiment partout ; la congruence des intérêts est plus rare et plus difficile à assurer. Cette analyse d'Ouchi sur le clan et l'adhésion à des objectifs communs peut s'étendre aux communautés en générale.

L'autorité du leader au sein du groupe dépend de son statut et de sa capacité d'influence. Cette autorité se construit par des mécanismes d'influence, elle s'affirme lorsqu'elle est reconnue par les membres du groupe. Le leadership comporte deux fonctions, l'une opératoire et l'autre affective. Les actes de leadership relevant de l'une ou l'autre de ces fonctions sont répartis dans le temps et l'espace entre ses membres. Le leadership est donc variable et n'est pas nécessairement détenu indéfiniment par une seule personne.

L'adhésion à des objectifs communs et à un leader, composantes de la socialisation, permet ainsi le développement de la coopération communautaire. Cependant, le processus de socialisation est également porteur de risques pour le groupe.

Dans le développement du groupe et de la socialisation, les phénomènes de conformité peuvent mettre en danger le groupe. Ces phénomènes de conformité, appelés « *Groupthink* », ou pensée de groupe, par I. Janis (1972) amène selon lui à « *cette illusion partagée d'une unanimité qui provient de l'autocensure de chacun et s'accroît du fait de l'illusion que « qui ne dit mot consent* »<sup>22</sup>. Cette autocensure, qui s'autoalimente par l'illusion de l'unanimité, réalise une pression forte sur ceux qui ne partagent pas le consensus, et qui n'exprimeront pas leur désaccord par peur du rejet ou de créer un conflit au sein du groupe. Ces phénomènes de conformité, qui se développent dans des groupes particuliers<sup>23</sup>, ont pour conséquence de maintenir le groupe dans une illusion d'invulnérabilité, renforçant l'autocensure et empêchant

---

<sup>22</sup> Dameron cite cet auteur dans sa thèse « *Génération de la coopération dans l'organisation* », page 99, pour définir ce principe de conformité et ses conséquences sur le groupe.

<sup>23</sup> « *Lorsque le groupe est fortement cohésif, les membres sont isolés d'influences externes, qu'ils sont dirigés par un leader puissant et qu'ils se trouvent dans une situation critique* » (Dameron, 2000, p.99)

la remise en question de l'identité et l'action du groupe. La seconde conséquence, qui s'en suit, est la faiblesse des décisions par la mise à l'écart d'alternatives et d'informations.

Cette conformité implique une forte cohésion entre ses membres qui peut être source d'agressivité envers l'extérieur, dans une recherche de solidarité interne ou de situation de compétition. La résistance aux changements qui s'exprime par les phénomènes de conformité et de l'agressivité envers l'outgroup renvoie à une socialisation qui passe par une conformisation de l'individu vis-à-vis du groupe.

Cependant, les travaux sur la cognition sociale présentent la socialisation comme un mécanisme interactif entre des dynamiques de conflits et de consensus, dépassant ainsi la conformisation de l'individu au groupe. S. Moscovici met en évidence le rôle d'innovation et de changement social qu'occupent les minorités au sein d'un groupe. Les relations d'influence entre les groupes permettent l'émergence de conflit et de processus de négociation. La résolution de ces conflits peut prendre trois formes, la conformité, la normalisation ou la polarisation. La polarisation correspond à un engagement des individus dans un processus de décision où le résultat sera le mouvement du groupe vers un des pôles, solutions, proposés. Cette polarisation, laissant place à l'argumentation et l'apprentissage, est productrice de nouvelles normes. La résolution des conflits par la polarisation implique alors un effort permanent d'innovation et d'adaptation du groupe à ses membres pour persister dans le temps. Malgré les tensions qu'ils peuvent engendrer, les conflits participent au processus de socialisation et sont au cœur du développement du groupe.

Le groupe étant à l'origine de la coopération communautaire, ses dynamiques nous permettent de comprendre le processus de coopération complémentaire. K. Lewin rattache la notion de dynamique de groupe au changement social. Ce changement social résulte selon lui d'une modification de la structure des forces qui composent un groupe, soit par une augmentation des forces dans la direction souhaitée (qui augmente les tensions et l'agressivité), soit par un affaiblissement des forces opposées (plus favorable au changement car il permet de diminuer les tensions internes). Il identifie alors trois phases dans le changement social et la coopération communautaire. La première est la « *décrystallisation* » qui permet un détachement de normes actuelles. La seconde correspond au « *changement* » en soi. Enfin, la dernière phase correspond à la « *cristallisation* » d'un nouvel ordre.



Le courant interactionniste<sup>24</sup>, quant à lui, met en évidence la présence, dans tout groupe, d'une alternance de phases qui correspond à un schéma de résolution de conflits. Chez ces auteurs, les dynamiques de groupes sont donc construites autour de phases de turbulences et de stabilité ponctuées par des périodes de transition.

La place du conflit dans la dynamique de groupe et le processus de coopération communautaire nous amènent à réinterroger le partage d'objectifs communs et l'homogénéité des individus, caractéristiques du groupe. Par cette différenciation des membres du groupe, la coopération communautaire, dans son processus dynamique, semble tendre vers la coopération complémentaire. Nous avons pu constater que la coopération complémentaire, dans son processus, tendait également vers la coopération communautaire. A travers ce développement, Dameron démontre que la conception duale de la coopération porte en elle l'ambivalence des dynamiques coopératives.

A partir de cette ambivalence, il est possible de construire une conception transversale de la coopération. Nous pouvons repérer trois dimensions communes aux deux formes de coopération. La première est la finalité de la coopération, entre congruence des intérêts individuels et partage des objectifs communs. La deuxième concerne l'interdépendance entre les individus, sur la base de la complémentarité des ressources ou de la reconnaissance de l'appartenance au groupe. Enfin, la troisième dimension fait appel à la forme d'engagement, c'est-à-dire « *ce qui fixe et régule la manière dont les individus ou groupes doivent entrer en jeu et en rapports* » (Dameron, 2000, p. 125), qui peut être interne au groupe ou en relation avec l'externe. Par le biais de ces trois dimensions, Dameron nous propose une conception transversale de la coopération : « *La coopération se construit dans une relation d'interdépendances dans le cadre d'une finalité commune et se fonde sur la réciprocité des rapports stigmatisés par la prise d'engagement.* »

---

<sup>24</sup> Notamment les travaux de R. Bales

## PARTIE II : Les dynamiques coopératives au sein des CAE

Bien qu'ancrées dans le mouvement coopératif, les CAE ont des spécificités qui les différencient des autres coopératives ou d'une organisation classique. Afin d'étudier les dynamiques coopératives et leur processus, il nous a fallu rechercher un modèle d'analyse intégrant les multiples dimensions caractéristiques des CAE. Nous avons notamment choisi d'observer la coopération entre les entrepreneurs dans les CAE par le biais des deux conceptions de la coopération développées par Stéphanie Dameron, l'une fondée sur la rationalité calculatoire et des comportements opportunistes, l'autre sur une rationalité identitaire et le sentiment d'appartenance au groupe. Cette conception duale de la coopération nous permet en effet d'expliquer les différents comportements coopératifs que l'on retrouve dans les CAE, leur origine et leur dynamique.

A partir de ces deux conceptions, Stéphanie Dameron a étudié le processus coopératif au sein d'équipes projet. Le premier chapitre sera ainsi consacré à son analyse du processus coopératif dans les équipes projet. Dameron identifie trois phases dans ce processus. Elle présente également les mécanismes générateurs permettant le passage d'une forme de coopération à l'autre et ainsi d'une phase à l'autre. Après avoir vu les différentes phases et ces mécanismes, nous établirons les rapprochements possibles entre les équipes projets et le modèle des CAE. Le processus coopératif dans les équipes projet de Dameron nous apporte effectivement des éléments permettant d'analyser la coopération au sein des CAE. Cependant, nous verrons également les limites de l'analyse des équipes projet dans le cas des CAE.

Suite à l'analyse de Dameron, nous verrons que des freins à l'émergence et au développement des deux formes de coopération sont repérés dans les CAE. Ces freins peuvent limiter le développement des dynamiques coopératives et donc bloquer le processus coopératif.

Par conséquent, le troisième chapitre sera consacré au rôle des équipes d'appui dans les CAE qui par leurs actions participent au développement de la coopération et tentent d'influer sur les freins à l'émergence des deux formes de coopération.

## Chapitre 1 : Le processus coopératif dans les équipes projet : l'interdépendance des deux formes de coopération

Dans son analyse des processus coopératifs et du lien existants entre les deux formes de coopération que nous avons vu précédemment, Dameron s'intéresse aux équipes projet. Elles sont, selon elle, représentatives de « *l'institutionnalisation des rapports coopératifs* » (Dameron, 2005, p.108). Les équipes projet correspondent à un groupe restreint, composées d'individus aux compétences et expertises variées, sans lien hiérarchique entre eux, rassemblées dans un but précis pour une période donnée. Dans ses différentes études et publications, elle étudie donc le processus coopératif dans deux équipes projet (les cas SITA et PSA<sup>25</sup>). A partir de ses recherches, elle identifie notamment trois phases dans le processus coopératif, où les interactions sont dominées par l'une ou l'autre des formes de coopération. Cependant au-delà d'être présentes tout au long du processus, elle révèle que ces deux formes de coopération se génèrent entre elles. Des mécanismes générateurs permettent le passage d'une forme de coopération à l'autre. Enfin, nous présenterons dans une troisième section les apports et les limites de cette étude des équipes projet dans l'analyse et la compréhension du processus coopératif au sein des CAE.

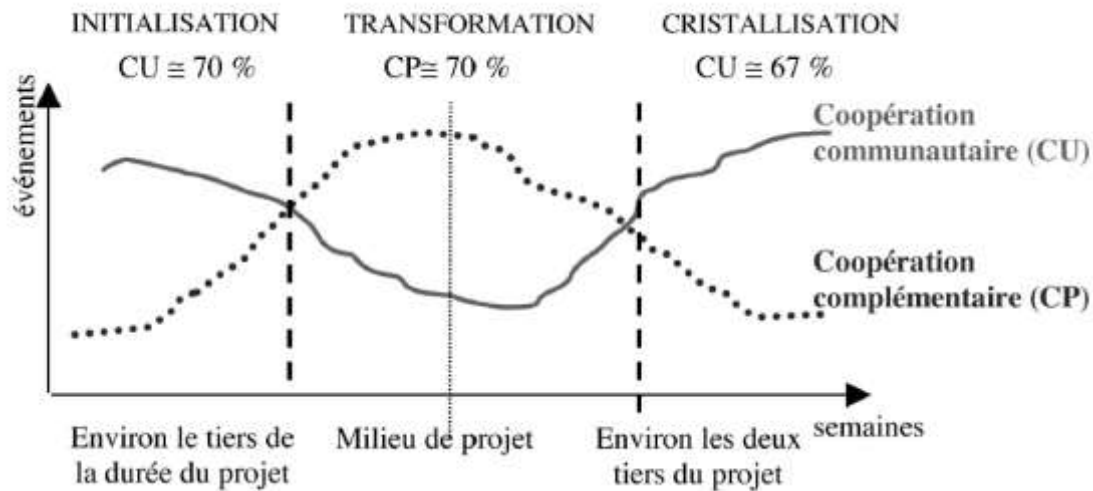
### a) Un processus en trois phases

A partir de son étude des équipes projet et des interactions entre ses membres, Dameron explique que la coopération complémentaire et la coopération communautaire sont constamment présentes dans le processus de coopération. Cependant, ces deux formes sont plus ou moins fortes aux différentes étapes du projet. Dameron identifie trois phases dans le projet, chacune dominée par l'une des formes coopération, qui se renforce et prend le dessus sur l'autre.

---

<sup>25</sup> Dans sa thèse présentée en 2000, Stéphanie Dameron étudia deux équipes projet. La première était une équipe du groupe SITA (filiale environnement de la société Lyonnaise des eaux) qui répondait à un appel d'offre sur le retraitement des déchets, la seconde était une équipe travaillant sur le développement d'un nouveau moteur au sein du groupe PSA (industrie automobile).

**Figure II.1 : Les trois phases du projet**



Source : La dualité du travail coopératif (Dameron, 2005)

### *i. Phase d'initialisation*

La première période d'un projet, appelée la phase d'initialisation, est dominée par la coopération communautaire. Cette phase correspond à la finalisation de la composition de l'équipe par le recrutement des acteurs, le partage par ses membres de la définition des objectifs communs du projet, ainsi que la négociation avec les partenaires externes. Durant cette première phase est également effectué un premier partage des tâches entre ses membres. Cette répartition est facilitée par l'appartenance à la même organisation. Les membres disposent d'un ancrage organisationnel commun et connaissent les expertises et connaissances liées au métier de chacun. Cet ancrage organisationnel commun se retrouve dans le fonctionnement interne du groupe, qui applique naturellement les règles existantes dans leur organisation.

Comme nous avons pu le voir dans la présentation de la coopération communautaire, un groupe se définit, dans le processus de socialisation, à travers la confrontation avec les groupes externes (outgroup). Ainsi, les frontières et les objectifs du groupe, ici l'équipe projet, se définissent par confrontation avec les groupes externes, ce qui relève de la négociation des engagements externes selon Dameron.

Dans cette première phase, l'équipe se construit et se définit, elle cherche à se constituer en tant que groupe. Cette étape est essentielle pour le développement du projet par la suite.

## *ii. Phase de transformation*

Tandis que la première phase était dominée par la coopération communautaire, les interactions dans la phase de transformation relèvent majoritairement de la coopération complémentaire. Cette deuxième phase correspond à la production du projet, plus de la moitié des interactions sont liées à la division du travail et la réalisation des tâches selon les expertises de chacun.

Les interactions entre les membres de l'équipe sont multiples durant cette période. A partir du partage initial des tâches et leur réalisation, l'expertise et les compétences de chacun sont évaluées et confrontées. L'apport des membres dans la concrétisation du projet donne lieu à une valorisation, ou non, des savoirs et compétences. A partir de la réalisation des tâches, les objectifs métiers sont également négociés et confrontés, permettant ainsi de lever les ambiguïtés sur les objectifs de chacun. Cette phase correspond à une recherche de compromis entre les différents objectifs métiers. Les procédures internes évoluent également durant cette phase de transition. De nouvelles règles de fonctionnement sont mises en place pour faire face aux difficultés techniques ou relationnelles propres au projet ou à l'équipe.

La phase de transition constitue par conséquent la concrétisation du projet par la réalisation de la majeure partie des tâches spécialisées aux métiers de chacun. Elle correspond également à la transformation des objectifs du projet sous l'influence des objectifs métiers qui évoluent. La redéfinition de la stratégie et du fonctionnement interne amène le groupe à se reconstruire et donc appelle à un retour de la coopération communautaire.

## *iii. Phase de cristallisation*

La dernière phase du projet, la cristallisation, est dominée par la coopération communautaire. Il s'agit d'une période de « *gel des attributs de la coopération* » selon Dameron. Suite à la phase de transformation, les objectifs du projet sont redéfinis à partir de la réalité et des difficultés amenées par la réalisation des différentes tâches. Les interactions liées au partage des tâches sont moins importantes qu'auparavant, cependant de nouvelles procédures continuent à être développées par les membres pour adapter le fonctionnement du groupe au projet.

De plus, la renégociation des engagements avec les anciens partenaires externes et le développement de nouveaux engagements contribuent à la construction de cette nouvelle

identité du groupe. Cette dernière phase marque ainsi la construction de l'identité du groupe à travers la matérialisation du projet.

Le processus coopératif dans les équipes projet se construit ainsi clairement dans la coprésence et le va-et-vient entre la coopération complémentaire et la coopération communautaire. Au-delà du mouvement dialectique dans lequel les deux formes de coopération s'enchaînent, Dameron souligne qu'elles se nourrissent et se génèrent mutuellement.

### b) Les mécanismes de passage d'une forme de coopération à l'autre

Comme nous avons pu le voir dans la présentation de la coopération complémentaire et la coopération communautaire, les dynamiques propres à chacune de ces formes tendent à intégrer l'autre. Les dynamiques de coopération complémentaire intègrent les notions de confiance et de réseaux sociaux, tandis que les conflits et l'hétérogénéité des membres d'un groupe font parties intégrantes des dynamiques de coopération communautaire. Cette ambivalence des dynamiques coopératives et la conception transversale de la coopération, sur lesquelles nous avons conclu notre première partie, laissent donc penser que ces deux formes de coopération ne peuvent être dissociées dans le processus coopératif, et qu'elles sont même complémentaires.

Les trois phases du projet démontrent ainsi l'imbrication des deux formes de coopération dans le processus coopératif. Afin de comprendre complètement ce processus dans les équipes projet, Dameron expose les mécanismes générateurs, ou au contraire de frein, qui permettent de passer d'une forme de coopération à l'autre. Ces mécanismes relèvent des trois dimensions de la conception transversale de la coopération : la finalité, l'interdépendance et les engagements.

#### *i. Un mécanisme de traduction des objectifs*

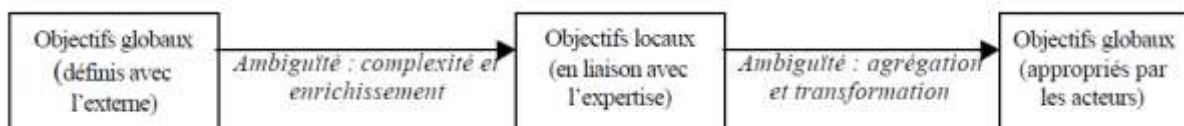
Le passage entre les deux formes de coopération est en partie dû aux phénomènes de traduction des objectifs, entre objectifs individuels et objectifs partagés. Cette traduction est rendue possible grâce à une ambiguïté des objectifs.

En effet, au lancement du projet, les objectifs sont clairs et partagés par tous. Or au fil du temps chaque membre de l'équipe hiérarchise les objectifs du projet selon son métier et sa contribution au projet, notamment à travers les priorités données aux tâches qu'ils effectuent. L'ambiguïté des objectifs définis au départ permet aux individus de les interpréter selon leur domaine de compétences et d'expertise. Afin que chacun puisse se les approprier et les transformer en objectifs individuels, il est essentiel que les objectifs soient suffisamment ambigus. Cependant, cette ambiguïté doit être limitée et raisonnable afin que la coopération autour du projet puisse se réaliser et que des compromis entre ces différents objectifs individuels, dits locaux, soient possibles.

Cette ambiguïté des objectifs permet le passage entre la coopération communautaire et la coopération complémentaire à travers l'interprétation des objectifs globaux selon le métier de chacun. L'appropriation des objectifs du projet constitue le passage entre les objectifs communs et les intérêts individuels. Dans un second temps cette ambiguïté permet le retour à la coopération communautaire par l'agrégation et la transformation des intérêts individuels en objectifs globaux, désormais appropriés par les membres de l'équipe. Il s'agit par conséquent d'un double processus de traduction entre objectifs partagés et objectifs individuels. Ces mécanismes de traduction et l'aller-retour entre les deux formes de coopération correspondent aux trois phases du processus coopératif.

Selon Weick, cette ambiguïté des objectifs est génératrice de coopération en permettant à tous de trouver un intérêt individuel dans les objectifs communs du projet. Elle apparaît ainsi indispensable au travail en équipe, lorsque différentes compétences se mêlent, et donc à la coopération.

**Figure II.2 : La traduction des objectifs**



Source : La dualité du travail coopératif (Dameron, 2005)

## ii. *Le rôle au centre des relations entre la division du travail et l'appartenance au groupe*

La notion de rôle, autrement appelée la dynamique d'enrôlement, tient également une place importante dans le passage d'une forme de coopération à une autre. Le rôle d'un individu au sein d'un groupe est composé à la fois par sa « *fonction* », soit les tâches qu'il a à accomplir selon une logique de division du travail ; mais également à son « *status*<sup>26</sup> » c'est-à-dire sa situation au sein d'un ensemble social. Chaque individu construit progressivement son rôle comme expert et membre du groupe. La fonction d'un individu au sein du groupe est définie par les tâches qu'il accomplit. Cette contribution de l'individu au développement du projet par sa fonction participe à la construction de son rôle. Plus sa contribution sera importante dans les objectifs du projet, plus son rôle sera important aux yeux du groupe et de ses membres. Ainsi la division du travail, par la réalisation des tâches qui sont attribuées à un membre, génère la reconnaissance de l'appartenance au groupe. En parallèle à cela, l'appartenance au groupe engendre une division du travail par la recherche conjointe des complémentarités et des coopérations possibles.

Les rôles de chaque membre du groupe sont par conséquent définis en interaction avec les autres. Cela s'avère encore plus fort dans les structures coopératives où les normes de fonctionnement du groupe dépendent uniquement de leurs membres. Dameron cite notamment Hatchuel lorsqu'il dit « *Coopérer, c'est rechercher une définition partagée du travail de chacun* ». Ainsi les rôles s'ajustent entre eux et évoluent avec le temps et les phénomènes d'apprentissage. Les dynamiques d'enrôlement se renforcent, la fonction se précise et le status devient de plus en plus poussé.

C'est par cette co-construction infinie des rôles entre le status et la fonction des membres du groupe que se réalise le passage d'une forme de coopération à l'autre. En effet, la fonction se constitue à partir de la division du travail, sur laquelle Dameron développe le concept de coopération complémentaire ; le status quant à lui renvoie à la notion d'appartenance au groupe, qui fonde la coopération communautaire.

Lorsqu'elle est située dans le temps, cette dynamique d'enrôlement correspond aux trois phases du processus de coopération des équipes projet. La création du groupe, et donc des status de ses membres (phase d'initialisation), amène à la division du travail et la co-définition de la fonction (phase de transformation). Dans la réalisation des tâches, la contribution des membres

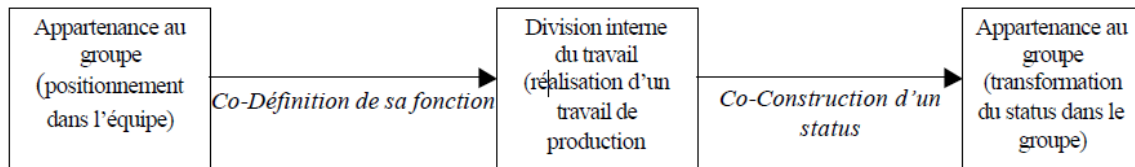
---

<sup>26</sup> Dameron choisit de suivre la préconisation de M. Grawitz (1996) en utilisant le terme status afin de ne pas confondre avec le statut au sens juridique.



conduit à une co-construction du statut renforçant cette appartenance au groupe (phase de cristallisation).

### **Figure II.3 : Le processus d'enrôlement**



Source : La dualité du travail coopératif (Dameron, 2005)

#### *iii. La définition du périmètre de l'équipe relie les engagements internes et les engagements externes*

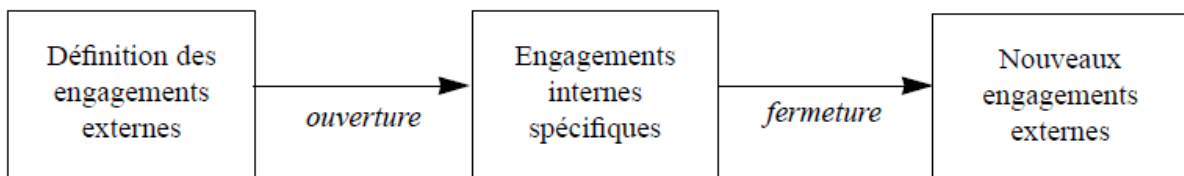
La forme des engagements internes à l'équipe (coopération complémentaire) ou externes (coopération communautaire) dépend du périmètre du collectif. La frontière de l'équipe définit les règles et normes qui régulent les relations internes et externes, et par conséquent, les comportements coopératifs. Or les normes qui définissent le périmètre d'une équipe sont floues. Bien que cette ambiguïté du périmètre puisse poser problème dans les relations coopératives, elle s'avère être un point de passage d'une forme de coopération à l'autre. L'interprétation de la frontière rendue possible par son ambiguïté provoque une remise en question permanente de l'appartenance au groupe et de la légitimité des acteurs à s'intégrer dans le projet. Comme nous avons pu le voir dans le processus de socialisation, la reconnaissance de l'appartenance au groupe dépend des normes érigées par le groupe pour identifier ses membres, et réciproquement des normes que les membres déterminent comme représentatives de l'identité du groupe.

L'ambiguïté du périmètre semble inévitable dans ces équipes projet. Tout d'abord, la composition de l'équipe évolue au fil du projet. Certains acteurs n'interviennent que sur une partie du projet, or il s'avère que ne pas participer au projet dans sa globalité empêche les individus d'être reconnus comme appartenant au groupe, afin de conserver l'identité du groupe tout au long du projet. Cette préservation de l'identité du groupe se traduit également par une nécessité de situations de coprésence régulières, qui structurent l'équipe et lui permettent d'avancer. Afin que ces situations de coprésence se réalisent, le groupe doit être suffisamment restreint, or certaines équipes projet peuvent rassembler un grand nombre de personnes. Dameron met ainsi en avant le rôle du « *noyau dur* », inévitable lorsque les équipes sont trop

importantes. C'est alors au directeur de projet, ou coordinateur, de définir le périmètre du noyau dur à travers le choix des individus qui le composent. Faire partie du noyau dur ne suffit pas, la fréquence d'interactions avec le directeur est également une composante structurante du périmètre,. Par sa fonction de structuration du noyau dur, le directeur de projet tient un rôle central dans la maîtrise de l'ambiguïté du périmètre. Son positionnement détermine cette distinction entre l'interne et l'externe. Il est crucial dans le développement des relations coopératives au sein du groupe.

Le périmètre d'une équipe projet est co-déterminé de manière dynamique par des mouvements d'ouverture, source de changement et d'adaptation au projet, et des mouvements de fermeture, où le groupe se recentre sur lui-même afin de conserver son identité. Cette double dynamique est cohérente avec les trois phases du processus de coopération de Dameron. Les engagements externes définis au départ sont soumis à une dynamique d'ouverture afin de s'adapter aux changements induits par la réalisation des tâches. Dans cette deuxième période les engagements internes se précisent et conduisent à un mouvement de fermeture afin de conserver l'identité du groupe et de permettre de nouveaux engagements externes.

**Figure II.4 : Le périmètre de l'équipe et les formes d'engagements**



Source : La dualité du travail coopératif (Dameron, 2005)

Ces trois mécanismes, la traduction des objectifs, l'enrôlement au sein de l'équipe et la définition du périmètre, sont ainsi les clés du passage d'une forme de coopération à l'autre. Ils permettent d'expliquer ce mouvement entre la coopération complémentaire et la coopération communautaire dans le processus coopératif, étant découpé en trois phases dans le cas des équipes projet. En effet, les deux conceptions de la coopération, en plus de cohabiter dans ce processus, se génèrent mutuellement. Bien que ces deux formes de coopération s'opposent dans leur fondement, nous avons pu voir que l'ambivalence des dynamiques coopératives les mènent l'une vers l'autre. Ces trois mécanismes démontrent que le développement d'une des formes nourrit l'autre, et inversement. Elles s'enchaînent et se génèrent mutuellement, selon une boucle de rétroaction, dans un processus dialectique qui mène à la concrétisation du projet.

### c) Apports et limites de l'analyse du processus coopératif des équipes projet

Le processus coopératif décrit par Dameron dans ses différents ouvrages et publications s'applique aux équipes projet. Des similitudes avec le fonctionnement des CAE et de son collectif nous permettent ainsi de mettre à profit son analyse du processus coopératif dans le cas des CAE. A partir des deux conceptions de la coopération, complémentaire et communautaire, elle propose une grille d'analyse des comportements coopératifs. Cependant, les équipes projet constituent un cadre d'analyse bien distinct, qui ne peut être toujours mis en parallèle avec les CAE. Nous verrons ainsi les limites de l'analyse des Dameron pour étudier le processus coopératif dans les CAE.

#### i. Les apports

Des rapprochements sont effectivement possibles entre les équipes projet et les CAE. Dameron définit l'équipe projet comme un « *groupe restreint* » rassemblant un petit nombre d'individus avec des compétences diverses, sans lien hiérarchique, sur un projet précis dans un temps défini. Selon cette définition, les équipes projet correspondent dans les CAE aux groupes d'entrepreneurs travaillant ensemble sur des projets communs, répondant à un appel d'offre ensemble ou bien proposant une prestation de manière commune. En effet, il s'agit dans ces cas là d'un petit groupe d'individus, avec des compétences variées, rassemblés dans le cadre d'un projet précis. Nous pouvons alors appliquer l'analyse du processus coopératif des équipes projet de Dameron à la coopération d'entrepreneurs autour de projets communs dans les CAE.

L'apport principal de l'analyse de Dameron concernant le processus coopératif réside dans l'identification des trois phases du processus et la génération mutuelle des deux formes de coopération. Nous pouvons retrouver ces trois phases ainsi que les mécanismes générateurs décrits précédemment dans les petits groupes d'entrepreneurs. Dans la première phase, les individus se regroupent à partir de cette appartenance à un même groupe, le collectif de la CAE. La coopération communautaire caractérise donc bien la première étape du développement de cette coopération. Par le biais de la coopérative, les entrepreneurs disposent d'un ancrage organisationnel commun et connaissent « a priori » les domaines d'expertises et de compétences de chacun. Leur « *status* » est ainsi défini en tant que membre de la coopérative. Dans la seconde phase, la réalisation des tâches spécifiques mène à l'appropriation des objectifs du projet selon

les domaines d'expertises des entrepreneurs, ainsi qu'à l'évaluation des compétences de chacun par les autres membres du groupe et par conséquent à la construction de leur fonction au sein du groupe. Lors de la troisième phase, le retour vers la coopération communautaire se traduit par un renforcement du sentiment d'appartenance au groupe et à la coopérative.

Lorsque les entrepreneurs sont satisfaits de cette coopération, et que l'évaluation mutuelle des compétences des membres du groupe est positive, le groupe peut se reformer et donner lieu à de nouvelles coopérations sur d'autres projets. C'est le cas dans de nombreuses CAE où après avoir répondu à un appel à projet ou avoir organisé ensemble un salon professionnel, des entrepreneurs décident de continuer à travailler ensemble sur d'autres projets.

Dans les CAE, l'agrégation des objectifs au profit d'un objectif global partagé par tous se traduit, à terme, par l'entrée des entrepreneurs au sociétariat. Comme dans les équipes projet, les frontières et l'identité du groupe dans les CAE évoluent. L'identité du groupe étant initialement définie par le périmètre, les membres du groupe redéfinissent les normes régissant ce périmètre et donc l'identité du groupe.

Nous retrouvons effectivement les trois phases du processus coopératif des équipes projet dans les petits groupes d'entrepreneurs rassemblés autour de projets communs dans les CAE, ainsi que les mécanismes générateurs du passage d'une forme de coopération à l'autre. La génération mutuelle des deux formes de coopération est ainsi indispensable au développement du processus coopératif. Nous pouvons en conclure que la coopération complémentaire et la coopération communautaire sont toutes deux nécessaires au développement de la coopération entre les entrepreneurs dans les CAE. L'une ne peut se développer sans l'autre.

L'analyse des équipes projet nous offre ainsi un premier éclairage sur les dynamiques de coopération et le processus coopératif dans les CAE. Cependant, nous allons voir que la coopération au sein des CAE dépasse le cadre des équipes projet, l'analyse de Dameron rencontre par conséquent des limites.

## *ii. Les limites*

L'analyse du processus coopératif de Dameron se base sur les équipes projet. Or la coopération au sein des CAE dépasse le cadre des groupes restreints sur des projets définis. La participation à la vie du collectif, au développement de la coopérative dans sa globalité et

l'engagement en tant que sociétaires constituent également des formes de coopération dans les CAE. L'analyse du processus coopératif ne se fait alors plus sur un seul petit nombre d'individus mais bien sur la totalité du collectif, les entrepreneurs et les membres de l'équipe. Cette différence concernant l'environnement du processus coopératif constitue la première limite. Le collectif n'est pas limité en taille, ni dans le temps, le projet politique des CAE ayant vocation à durer.

La coopération des entrepreneurs dans les CAE, au sens large, n'est par conséquent pas soumise à un processus séquencé en trois phases comme l'a démontré Dameron pour les équipes projet. La coopération communautaire ne précède pas nécessairement la coopération complémentaire dans le développement de la coopération. Les comportements coopératifs sont plus complexes et ne suivent pas toujours le schéma de Dameron.

Prenons l'exemple du parcours des entrepreneurs dans la coopérative. Le parcours d'un entrepreneur au sein de la CAE varie d'un individu à l'autre et son implication dans la coopérative relève, selon les périodes, plus de la coopération complémentaire ou bien de la coopération communautaire. Dès l'entrée dans la coopérative, les raisons de leur intégration sont différentes. Certains intègrent la coopérative pour une forme de coopération complémentaire avec les avantages statutaires du salariat, la mutualisation d'une structure juridique et d'un service comptable ou la recherche de coopérations purement économiques ; d'autres sont à la recherche d'une coopération communautaire en accordant une importance particulière au collectif et au projet politique de la coopérative. Ces sources de comportements coopératifs évoluent durant le parcours d'un entrepreneur dans la coopérative. La compréhension et le partage des valeurs et du projet coopératif se font peu à peu à travers l'éducation à la coopération.

Il est impossible de dresser le parcours d'intégration type d'un entrepreneur. Tandis que la priorité à leur entrée dans la coopérative concerne le développement et la sécurisation de leurs activités individuelles, chacun s'intègre et s'implique dans le collectif à une vitesse et à un niveau différents. L'implication dans le collectif, le développement du sentiment d'appartenance, la participation à des projets communs et l'intégration au sociétariat se font progressivement et de manière inégale selon les entrepreneurs. Nous pouvons par conséquent en conclure que l'analyse en trois phases du processus coopératif de Dameron ne s'applique que partiellement aux CAE.

De plus, bien que les deux formes de coopération semblent se générer mutuellement dans les CAE, les mécanismes permettant le passage de l'une à l'autre connaissent certaines limites. Dans le mécanisme de définition du périmètre du groupe, le rôle du directeur de la CAE n'est pas de choisir les membres du noyau dur. Ce noyau dur se constitue de manière spontanée en fonction du niveau d'implication des entrepreneurs et de leur fréquence de participation aux temps collectifs.

Le processus de coopération dans les CAE ne correspondant pas totalement aux trois phases développées plus haut, nous ne pouvons plus situer dans le temps les mécanismes de passage d'une forme de coopération à l'autre comme l'avait fait Dameron avec les équipes projet.

L'étude du processus coopératif au sein des équipes projet de Dameron nous a ainsi permis de comprendre la nature dynamique du processus coopératif et la génération mutuelle des deux formes de coopération qui le nourrissent. La coopération complémentaire et la coopération communautaire sont présentes tout au long du processus. Ce dernier peut être séquencé en différentes phases dominées par l'une ou l'autre des formes de coopération. Cependant, les trois phases du processus coopératif dans les équipes projet ne correspondent pas toujours au développement de la coopération et ses dynamiques dans les CAE. Bien que l'analyse de Dameron nous apporte un éclairage sur le développement des coopérations au sein des CAE à partir des deux formes de coopération, nous avons pu voir qu'elle rencontre des limites et n'est pas complètement adaptée à l'environnement des CAE. Des spécificités liées au fonctionnement et à la nature de ces coopératives nous amènent à questionner la génération de chaque forme de coopération et leur articulation.

## Chapitre 2 : Les freins à l'émergence et au développement de ces deux formes de coopération observés dans les CAE

Bien que le processus coopératif dans les CAE ne suive pas nécessairement les trois phases développées par Dameron, la coopération complémentaire et la coopération communautaire se générant mutuellement, elles sont toutes deux essentielles au développement de la coopération. Or les mécanismes générateurs et les dynamiques coopératives de chacune de ces formes de coopération, décrits par Dameron, sont confrontés à des obstacles propres aux CAE. Des freins à l'émergence et au développement de ces deux formes de coopération peuvent être observés dans les CAE.

Contrairement à des types de coopération comme celles des équipes projet, la coopération complémentaire dans les CAE est soumise à une logique calculatoire individuelle, au détriment du développement du collectif. Cette focalisation des entrepreneurs sur le développement de leurs activités constitue une limite à la génération de la coopération complémentaire. Nous aborderons ensuite les limites, de différents ordres, concernant le développement de la coopération communautaire. Nous verrons pour finir que les limites rencontrées par les deux formes de coopération peuvent bloquer le processus coopératif.

### a) Une logique calculatoire individuelle

Bien qu'ils partagent une même structure juridique et appartiennent au même collectif, les entrepreneurs développent leurs activités indépendamment les uns des autres. Tandis que certains s'intègrent et coopèrent rapidement au sein de la coopérative, d'autres se concentrent sur le développement de leur propre projet aux dépens de la rencontre et la coopération avec les autres entrepreneurs de la coopérative.

#### *i. La priorité donnée par les entrepreneurs à leurs activités personnelles*

Au-delà de leur choix d'intégrer une coopérative, quelques soient les raisons, les entrepreneurs conservent l'objectif premier pour lequel ils sont rentrés, qui est de développer leur projet et pérenniser leurs activités. En effet, comme nous avons pu le voir dans la première partie, c'est à partir du chiffre d'affaires dégagé qu'ils pourront se salarier. Bien qu'ils s'engagent dans un entrepreneuriat collectif, les entrepreneurs recherchent donc avant tout le

développement de leurs activités personnelles pour s'assurer un revenu. Les entrepreneurs sont statutairement amenés à prioriser le développement de leurs activités et de leur chiffre d'affaire sur le développement de la coopérative et du collectif. Selon cette logique calculatoire de recherche des intérêts individuels, le groupe intervient alors dans un second temps.

A la différence du salariat classique où les individus sont rémunérés pour leur temps de travail, l'implication dans le collectif ampute le temps laissé aux entrepreneurs pour leurs propres activités. Un arbitrage s'opère alors entre le temps qu'ils consacrent à leurs activités individuelles et le temps consacré au collectif et aux projets communs.

Beaucoup affirment manquer de temps pour participer aux moments du collectif. Une entrepreneuse dit être constamment en « *situation de survie, d'urgence* » et que ses activités ne lui permettent pas de consacrer plus de temps au collectif. A la recherche de rentabilité économique rapide pour se salarier, certains d'entre eux sont dans une logique calculatoire à court terme. Ne percevant pas de retombées économiques immédiates aux temps passés dans les moments du collectif, ils se découragent et y participent de moins en moins. Ce fonctionnement est révélateur de la vision limitée qu'a une partie des entrepreneurs concernant les avantages d'entreprendre en coopérative et d'intégrer un collectif. L'implication dans le collectif par les échanges, la constitution d'un réseau professionnel et les projets en communs constituent un investissement à long terme pour les entrepreneurs. Les effets bénéfiques du temps investi dans le collectif, sur le développement de leurs activités ne sont ressentis parfois que des mois, voire des années, plus tard. Cette vision d'investissement à long terme n'est cependant pas partagée par tous les entrepreneurs qui privilégient le développement de leurs propres activités.

Cette focalisation des entrepreneurs sur leurs activités individuelles constitue une des limites majeures au développement de la coopération complémentaire au sein des CAE.

Cette dynamique est renforcée par la situation économique et les faibles revenus des entrepreneurs dans les CAE en France. En effet, une enquête réalisée par la CGSCOP<sup>27</sup> auprès des CAE montrent que 49% des entrepreneurs salariés en 2013 étaient rémunérés au taux SMIC (9,43€/h) et seulement 15 % des entrepreneurs étaient rémunérés au-delà de 15% du SMIC. Leur temps de travail était en moyenne de 56h /mois (soit 33% d'un temps plein), uniquement 8% des entrepreneurs étant salariés à temps plein. Par conséquent, « *les rémunérations*

---

<sup>27</sup> La CGSCOP précise cependant que ces données sont à utiliser avec précaution car de nombreux facteurs explicatifs sont encore inconnus tels que la situation du porteurs de projet à l'entrée.

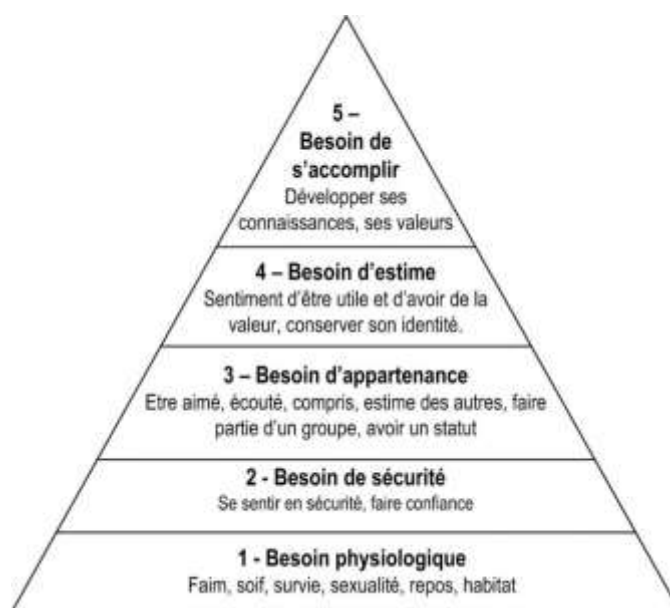


mensuelles de la grande majorité des entrepreneurs salariés sont très faibles, puisque seuls 15% d'entre eux gagnaient plus que le SMIC, et 42% pour les entrepreneurs salariés associés depuis plus de 3 ans ». Ces difficultés économiques rencontrées par une grande partie des entrepreneurs dans les CAE les freinent ainsi à s'impliquer dans le collectif et coopérer pour se concentrer sur le développement de leurs activités et leur chiffre d'affaires.

## ii. Théorie des besoins et des motivations : la pyramide de Maslow

Le plus célèbre auteur de la théorie des besoins et des motivations est A. H. Maslow. Il développa dans les années quarante la pyramide des besoins, appelée pyramide de Maslow. Ces besoins, communs à tous les hommes, sont à l'origine des motivations, constituant les raisons d'agir des individus. Maslow ordonne et hiérarchise les besoins en cinq catégories (besoins organiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi). Il affirme que les besoins supérieurs ne peuvent être totalement satisfaits que lorsque les besoins précédents le sont. La satisfaction des premiers besoins est alors prioritaire sur celle des besoins supérieurs. Dans le monde du travail par exemple, le besoin d'un salaire suffisant pour vivre prime ainsi sur le besoin de sécurité d'emploi ou le besoin de reconnaissance de la part de son employeur et de ses collègues.

**Figure II.5 : La pyramide de Maslow**



Source : Wikipédia

La pyramide des besoins de Maslow fournit une explication à la priorité donnée par les entrepreneurs au développement de leurs activités, au détriment de la coopération et leur

implication dans le collectif. Un niveau insuffisant d'activité, et par conséquent un salaire trop faible pour vivre et satisfaire leurs besoins primaires (besoins physiologique et de sécurité), ne permet pas aux entrepreneurs de consacrer du temps au collectif s'il n'est pas directement source de rémunération. La nécessité de répondre à leurs besoins primaires en s'assurant un chiffre d'affaire minimum limite l'implication dans le collectif et freine par conséquent les comportements coopératifs. Une fois ce stade dépassé, les entrepreneurs peuvent ensuite se consacrer à leur besoin d'appartenance à un groupe et d'estime ou de réalisation de soi en contribuant au développement du collectif et de la coopérative.

Cependant, des nuances sont à apporter à cette analyse. Dans son ouvrage « *La sociologie des organisations* » (1985), P. Bernoux souligne les limites à la théorie des motivations développées par Maslow. La plus importante concerne la hiérarchisation des besoins. Il met en évidence que certains individus peuvent exprimer et satisfaire des besoins d'estime tandis que certains besoins primaires ne sont pas totalement satisfaits. Il prend notamment l'exemple de l'achat d'une voiture « de prestige » qui répond à un besoin organique mais aussi, et surtout, à un besoin d'estime.

Dans les CAE, cette remise en question de la hiérarchisation absolue des besoins peut se concrétiser chez certains entrepreneurs par la possibilité de satisfaire ses besoins d'appartenance, d'estime et de réalisation, par l'implication dans le collectif et l'engagement dans le projet politique de la coopérative, malgré une faible activité économique. Cependant, cette remise en question de la hiérarchisation des besoins n'est observée que sur du court terme dans les CAE. A long terme, la satisfaction des besoins primaires est inévitable et redevient prioritaire.

## b) Les limites du sentiment d'appartenance

Alors que la coopération complémentaire rencontre des freins dans les CAE lorsque les entrepreneurs privilégient leurs activités individuelles, nous allons voir que la coopération communautaire peine également à se développer. Un sentiment d'appartenance trop faible peut s'avérer insuffisant pour générer des dynamiques de coopération. Le développement d'une identité commune, par le partage du projet politique et l'implication dans le collectif, semble nécessaire. L'éducation à la coopération a justement un rôle à jouer sur cette appropriation du projet et le développement de cette identité. Néanmoins nous verrons par la suite que ce

sentiment d'appartenance n'est pas suffisant pour que les entrepreneurs coopèrent sur des projets communs. La coopération naît aussi de rencontres et de confiance. Enfin, nous verrons que des freins psychologiques peuvent constituer des limites à la génération de la coopération communautaire.

*i. L'appropriation des valeurs et du projet coopératif par l'éducation à la coopération*

Le sentiment d'appartenance à un groupe constitue le fondement de la coopération communautaire. Il passe notamment par la reconnaissance d'une identité commune ainsi que le partage de valeurs et d'objectifs communs.

D'après H. Desroche<sup>28</sup>, la coopérative est un moyen pour mettre en œuvre ses convictions. Or, comme nous avons pu le voir, cette culture coopérative n'est pas complètement partagée et portée par les entrepreneurs, notamment à leur entrée dans la CAE. Comme le relève plusieurs membres des équipes de CAE, certains entrepreneurs font le choix d'intégrer la coopérative pour le projet politique qu'elle porte, ses valeurs et son collectif. Il paraît évident et naturel pour ces personnes de participer aux moments du collectif et de coopérer. D'autres, malgré l'acceptation du projet, voire l'intérêt qu'ils y portent, ont plus de difficultés à s'impliquer et coopérer. Un chargé d'accompagnement exprime d'ailleurs « *qu'avec les personnes qui n'ont pas cette envie de collectif dès le départ, il est difficile de les amener à s'impliquer davantage* ».

Les notions de collectif et de coopération sont effectivement plus ou moins intégrées selon les individus. Selon M. Weber, l'envie de coopérer vient du parcours personnel. Cela ressort également des entretiens menés auprès de certains accompagnateurs et directeurs de CAE. En effet, selon les profils ou secteurs d'activités, ils observent une habitude et une facilité plus ou moins grande à prendre part au collectif et à coopérer. C'est le cas notamment des entrepreneurs du secteur audiovisuel et numérique qui viennent chercher dans le collectif des mutualisations, un réseau, un partage d'expériences et de compétences, et une plus grande visibilité. La responsable explique que dans ce secteur, ils ont déjà l'habitude de travailler ensemble et de mutualiser. Ils ont déjà eu ce qu'on pourrait appeler une éducation au fonctionnement en collectif, la mutualisation et le réseau étant essentiels dans leur domaine d'activités. Le parcours individuel de chaque entrepreneur semble donc le conduire à être plus

---

<sup>28</sup> « *Le projet coopératif* », 1976, p. 11

ou moins enclin à s'impliquer dans le collectif et à coopérer. Ce fonctionnement vis-à-vis du groupe amène les entrepreneurs à plus rapidement s'approprier les valeurs coopératives et s'identifier au groupe.

Ces « prédispositions » à la coopération ne sont cependant pas immuables. La coopération ça s'apprend. C'est dans cette phrase que se résume l'éducation à la coopération. Chaque CAE tente de transmettre aux entrepreneurs son fonctionnement et ses valeurs. L'appropriation progressive des valeurs et du projet politique permet le développement d'une identité commune et d'un sentiment d'appartenance, fondamentales à la coopération communautaire. Un permanent estime par ailleurs que « *ce qui permet de développer le sentiment d'appartenance c'est l'unité au niveau du projet politique* ».

Les temps d'échanges et de travail au sein du collectif sont des moments privilégiés pour partager ce projet et faire naître une identité de groupe. On observe cependant que le noyau dur, c'est-à-dire les entrepreneurs impliqués dans la coopérative et souvent présents aux réunions, séances de travail ou moments d'échanges, ne représentent qu'une partie du groupe. Une entrepreneuse le confirme en disant que « *c'est toujours les mêmes personnes qui sont investies et présentes physiquement* ». Le manque de participation aux moments du collectif pose par conséquent une limite au développement du sentiment d'appartenance de la part des entrepreneurs. Ce manque d'identification et de reconnaissance aux valeurs et au projet de la coopérative d'une partie des entrepreneurs constitue un des freins à la génération de la coopération communautaire.

## *ii. Un besoin de lien social et de confiance*

Bien que le sentiment d'appartenance rencontre des limites, il paraît néanmoins partagé par une majorité des entrepreneurs dans les CAE. Plusieurs permanents nous affirment que « *le sentiment est ressenti par la plupart des entrepreneurs* », « *les valeurs sont vraiment partagées* » et qu'il y a des « *personnes réellement attachées à la coopérative* ».

Cependant, les divers entretiens réalisés auprès d'entrepreneurs et de membres d'équipes des CAE nous amènent à penser que ce sentiment d'appartenance n'est pas suffisant pour provoquer la coopération entre les entrepreneurs. Au-delà de l'appartenance à un même groupe, ils expriment un besoin de se connaître pour que naissent des collaborations. Un entrepreneur s'est exprimé lors d'un séminaire en disant « *on a envie de collectif mais cela reste*

*au stade de l'envie car on a besoin de se connaître* ». La majorité affirme clairement que pour qu'ils aient envie de travailler ensemble et coopérer, ils ont besoin de se connaître et d'avoir confiance en l'autre. Le sentiment d'appartenance ne suffit pas à développer cette confiance. Les entrepreneurs ressentent la nécessité de se rencontrer, de se connaître personnellement pour savoir « *si on a des affinités* ». Comme l'explique N. Alter<sup>29</sup>, la coopération repose sur une dimension affective. Les entrepreneurs parlent en effet d'avoir « *envie de travailler ensemble et d'échanger* », « *l'affinité c'est important, ça permet d'avoir confiance* ».

Les entrepreneurs peu présents aux temps du collectif ne se rencontrent pas suffisamment pour se connaître et développer de la confiance. Il est par conséquent difficile pour eux de travailler ensemble uniquement à partir du sentiment de faire partie d'un même groupe, la coopérative. Selon une entrepreneuse, l'envie de travailler ensemble « *ça se fait à la rencontre* ». La participation aux temps collectifs et l'implication dans des projets communs sont donc essentiels pour apprendre à se connaître et amorcer une dynamique de coopération. Les entrepreneurs ont besoin de se retrouver régulièrement pour développer des liens. La coopération communautaire ne repose effectivement pas sur un simple échange de compétences.

### *iii. Des freins psychologiques*

Les freins psychologiques à l'implication dans la CAE et à la coopération communautaire sont de deux ordres. Tout d'abord nous pouvons mettre en exergue les conséquences d'un manque de dynamique de groupe sur l'implication des entrepreneurs et leur envie de coopérer. En effet, dans toutes les coopératives on observe l'existence d'un noyau dur d'entrepreneurs qui s'impliquent plus que les autres. Or cette sensation de consacrer plus de temps que les autres au collectif, au détriment de son activité individuelle, peut provoquer un sentiment d'injustice. Le manque de reconnaissance, de la part des autres entrepreneurs, et de retombées économiques immédiates peuvent être source de démotivation et de désengagement dans le collectif. Bien que l'on ne puisse attendre une participation totale et entière de la part des entrepreneurs dans le collectif, une dynamique de groupe forte permettrait une émulation collective autour de la coopération.

---

<sup>29</sup> « *Donner et prendre : la coopération en entreprise* », Paris, 2009, p. 14.

D'autre part, l'un des freins à la génération de la coopération communautaire concerne le manque de reconnaissance dans l'identité du groupe et de sentiment d'appartenance chez certains entrepreneurs. Le collectif regroupant des entrepreneurs ayant pour objectif de développer leurs projets entrepreneuriaux et d'en vivre, certains ne se sentent pas réellement appartenir au groupe lorsqu'il développe très peu de chiffre d'affaires. Ils ne se reconnaissent pas dans l'identité du groupe par manque de légitimité économique. Une entrepreneuse nous fait notamment part de son sentiment de « *ne pas être importante dans la coopérative* » car elle a très peu de chiffre d'affaires, indiquant « *mon chiffre d'affaires est tellement ridicule que je me sens un peu ridicule* ». Parfois, le regard des autres, lors de séances de travail ou moments d'échanges, devient insupportable pour des entrepreneurs qui n'arrivent pas à développer leurs activités. Ce sentiment d'illégitimité peut les amener à participer de moins en moins aux temps du collectif, voir même quitter la coopérative.

Sans pour autant les pousser à se désinvestir ou quitter la coopérative, ce manque de légitimité ressenti par les entrepreneurs les freine à entrer au sociétariat. N'estimant pas avoir une activité économique suffisamment importante pour avoir un poids dans la coopérative, les entrepreneurs s'autocensurent et ne se sentent pas légitimes pour devenir sociétaires et représenter la coopérative. Au-delà du frein financier engendré par la prise de parts sociales et l'abondement en capital, ce problème de légitimité des entrepreneurs constitue un frein majeur au développement du sociétariat.

Cette faiblesse du sentiment d'appartenance, entraînée par un manque de légitimité économique ressenti par les entrepreneurs, représente par conséquent une limite au développement de la coopération communautaire.

### c) Les conséquences de ces freins : un blocage du processus coopératif

Rappelons que la coopération complémentaire et la coopération communautaire sont interdépendantes dans le processus coopératif. Se générant mutuellement, les deux formes de coopération sont nécessaires au développement des dynamiques coopératives. L'absence, ou le manque, de l'une de ces formes peut par conséquent bloquer le processus coopératif. Les freins à la génération de chaque forme de coopération, vus précédemment, peuvent limiter le passage d'une forme à l'autre ainsi que le développement des dynamiques coopératives.

Les CAE sont des collectifs qui regroupent des individus aux profils variés, chacun ayant leurs propres attentes et raisons d'implication dans la coopérative. Au-delà des motifs d'entrée dans la coopérative, que nous avons déjà évoqués, les entrepreneurs choisissent de s'impliquer dans la coopérative et de coopérer selon différentes logiques. Ces raisons peuvent évoluer au fil de leur parcours dans la coopérative. En effet, certaines périodes sont dominées par une logique calculatoire, que l'on rattache à la coopération complémentaire, tandis que le sentiment d'appartenance et la coopération communautaire en dominent d'autres. Il est possible de distinguer des grandes phases d'intégration des entrepreneurs dans la coopérative, bien qu'elles ne s'ordonnent pas toujours de la même manière dans le temps selon les individus. Cela correspond à des phases de développement de la coopération, à la fois complémentaire et communautaire, pouvant être identifiées et reconnues comme inévitables dans la construction des dynamiques coopératives.

Nous aborderons en premier lieu la rentabilité des activités individuelles des entrepreneurs comme condition au développement de la coopération communautaire. Nous verrons par la suite que cette forme de coopération est indispensable pour que des relations coopératives puissent se mettre en place. Enfin, nous pourrions constater que l'intérêt à coopérer pour les entrepreneurs évolue au fil de leur parcours dans la coopérative. La coopération complémentaire rencontre ainsi des limites lorsque les attentes des entrepreneurs ne sont pas satisfaites.

*i. Une activité économique indispensable pour que la coopération communautaire puisse se développer*

Nous pouvons observer que dès l'entrée certains entrepreneurs ont l'envie d'intégrer un collectif, ils partagent le projet politique de la CAE et ses valeurs. Ils participent alors rapidement aux temps du collectif et sont à la recherche de coopération. Leur volonté de coopérer avec les autres entrepreneurs repose sur ce sentiment d'appartenance à un même groupe avec des objectifs communs. Ce sentiment d'appartenance est également à l'origine du processus de coopération dans les équipes projet, la coopération communautaire précédant la coopération complémentaire.

Cependant, comme nous avons pu le voir, la priorité des entrepreneurs à leur entrée est de développer leurs activités individuelles. Ils se concentrent sur le développement de leur projet personnel, parfois au détriment de l'implication dans le collectif et la coopération. Pour que les entrepreneurs puissent se consacrer au collectif et à des collaborations sur des projets

communs, il est nécessaire que leur niveau d'activité leur assure une sécurité financière minimum. La pyramide de Maslow développe cette nécessité pour les entrepreneurs d'assurer leur besoin de sécurité avant de pouvoir satisfaire leur besoin d'appartenance et de réalisation de leurs aspirations. Il appartient donc à chaque personne de trouver l'équilibre entre le développement nécessaire de leurs activités individuelles et le temps à consacrer au collectif.

*« Dans la coopérative, l'intérêt individuel et l'intérêt collectif sont liés, et doivent l'être. Au bout d'un moment si l'un des deux ne fonctionne plus, tu ne sais plus trop ce que tu fais ici. Soit tu n'es pas un entrepreneur collectif si tu n'es que sur de l'intérêt individuel, soit tu n'es pas un entrepreneur du tout si tu n'as plus de chiffre d'affaires et d'intérêt individuel ».*

Directeur et gérant d'une CAE

Quelle que soit la situation, il est essentiel de dépasser la logique calculatoire seulement individuelle pour pouvoir s'impliquer dans le collectif, satisfaire son besoin d'appartenance et coopérer avec les membres de ce groupe. La coopération communautaire ne peut se réaliser totalement qu'à la condition d'un niveau d'activité minimum qui justifie la présence des individus dans la coopérative.

## *ii. Le développement nécessaire de la coopération communautaire*

D'autres entrepreneurs lorsqu'ils intègrent la coopérative sont conscients des intérêts de la coopération et des avantages de l'entrepreneuriat collectif. Bien qu'ils ne savent pas exactement de quelle manière, ils sont intéressés par la mutualisation et des coopérations éventuelles. Or sans le sentiment d'appartenance à un même groupe, le partage des mêmes valeurs et le développement de relations de confiance avec les autres entrepreneurs, la coopération complémentaire rencontre rapidement des limites. N'ayant pas de réelles raisons de coopérer avec les autres membres du collectif, ils font parfois appel à leurs réseaux extérieurs pour développer des collaborations et ne souhaiteront pas s'impliquer plus dans le collectif et le sociétariat.

Ce sentiment d'appartenance n'est malheureusement pas inhérent à l'intégration dans la coopérative. Tandis que certains le ressentent rapidement, d'autres s'approprient progressivement le projet politique, les valeurs et le fonctionnement de la CAE. Une entrepreneuse nous le confie en nous disant : *« certains sont entrés pour les valeurs*



*coopératives et l'esprit d'entreprendre autrement, moi c'est venu plus tard* ». La présence d'un collectif fort et d'une dynamique de groupe participe à l'éducation à la coopération des nouveaux entrants et facilite la transmission de cette envie de coopérer. La génération de la coopération communautaire est liée au développement du sentiment d'appartenance chez les entrepreneurs et leur appropriation du projet politique.

Un cercle vicieux, pouvant se transformer en cercle vertueux, vient limiter le développement de cette coopération. Les relations coopératives reposent sur une dimension affective et nécessitent de la confiance entre les parties prenantes. Les entrepreneurs ont besoin de travailler ensemble une première fois pour connaître la personne et savoir si son fonctionnement et son approche professionnelle correspondent aux siens, pour qu'ils aient envie de coopérer sur d'autres projets. La difficulté réside donc dans les premières collaborations. Il est essentiel que les entrepreneurs partagent, par le biais du collectif, des espaces et des temps de travail sur des projets communs pour que des dynamiques coopératives puissent naître.

### *iii. Une coopération complémentaire qui évolue, parfois au détriment du collectif*

En parallèle aux dynamiques de coopération communautaire, la coopération complémentaire mène les entrepreneurs à s'impliquer dans le collectif et coopérer pour répondre à leurs intérêts individuels. Durant les phases de test et de lancement de leurs activités, ils sont majoritairement à la recherche d'échanges d'expériences et de pratiques. Ils cherchent à se constituer un réseau et sont intéressés par les formations et ateliers thématiques proposés par la coopérative. Le collectif et les coopérations leur permettent de se rassurer sur leur développement d'activité et de s'enrichir.

Lorsque les entrepreneurs ont dépassé cette première période d'activités et ne ressentent plus le besoin de venir à ces moments d'échanges ou de formations, ils s'éloignent parfois du collectif. Leurs activités se développant, ils ont de moins en moins de temps à consacrer à la coopérative. Une des entrepreneuse interrogée, salariée depuis trois ans dans la coopérative, explique moins participer au collectif car elle en ressent moins le besoin et que ses priorités sont ailleurs. « *Avant je cherchais beaucoup de réseau, aujourd'hui mon réseau n'est plus vraiment dans la CAE, le temps que j'ai à donner est plus tourné vers l'extérieur.* » Beaucoup d'entrepreneurs affirme rechercher une finalité économique aux temps passé dans la coopérative ou avec les autres entrepreneurs, tel que des appels à projets. Ils expriment avoir le besoin « *d'y trouver son compte* ». Le processus de coopération peut donc se voir limiter par

cette recherche d'intérêt purement économique dans la coopération et le temps consacré au collectif.

Néanmoins, lorsque la coopération complémentaire se combine à la coopération communautaire, cela mène les entrepreneurs à s'impliquer et coopérer de plus en plus. Les comportements coopératifs se pérennisent et les dynamiques coopératives se développent. Leur engagement dans la coopérative évolue. La coopération dépasse alors la participation au collectif et l'implication dans des projets communs, les entrepreneurs intègrent progressivement le sociétariat. Faute de temps, certains participent parfois moins qu'auparavant aux moments collectifs mais s'engagent en contrepartie dans la gestion de la coopérative. Pour eux, le sociétariat représente une suite logique dans leur engagement et dans la coopération.

Il est possible de conclure ce chapitre sur cette nécessaire combinaison de la coopération complémentaire et coopération communautaire pour que les entrepreneurs coopèrent et que des dynamiques coopératives se mettent en place dans les CAE. Le manque de rentabilité économique, de sentiment d'appartenance, de partage des valeurs et d'une identité commune ou de prise de conscience des intérêts à la coopération, constituent des freins aux comportements coopératifs. Certains ne sont pas motivés par la coopération complémentaire, d'autres par la coopération communautaire. L'absence ou le manque de l'une des deux formes bloque les dynamiques coopératives et leur processus dans les CAE.

Nous pouvons par conséquent supposer que le faible niveau d'implication et de coopération des entrepreneurs dans les CAE est le résultat des difficultés de trouver l'équilibre entre la coopération complémentaire et la coopération communautaire.

## Chapitre 3 : Le rôle de l'équipe d'appui dans les CAE

A partir des conclusions tirées du chapitre précédent, nous sommes en mesure de nous questionner sur le rôle de l'équipe d'appui et de ses permanents, dans le développement des dynamiques coopératives. Ils sont effectivement au cœur du fonctionnement de la coopérative.

Rappelons les multiples fonctions de l'équipe d'appui vues dans la première partie. Les permanents sont en charge de la gestion quotidienne de la coopérative. Ils assurent, comme dans toute entreprise, le suivi et la gestion des services administratif, comptable et financier, des ressources humaines, de la communication, des financements, etc. Ayant pour mission d'accompagner et de former les entrepreneurs dans le développement de leurs activités, ils proposent un accompagnement individuel, par un suivi régulier avec un référent, ainsi que des formations. De plus, ils ont pour fonction d'animer le collectif d'entrepreneurs et d'organiser la vie de la coopérative.

A présent, nous allons voir la place de l'équipe dans les dynamiques coopératives. Les permanents veillent et accompagnent au développement des deux formes de coopération à travers leurs différents rôles et actions. L'équipe des permanents est vu et reconnu dans les CAE comme leader au sein du collectif. Dans un premier temps, nous aborderons donc les fonctions du leader et leur influence sur la coopération. Puis dans un second temps, nous verrons deux leviers spécifiques à la coopération que sont l'éducation à la coopération et le rôle du « *go-between* ».

### a) Un rôle de leader...

C'est à travers leur fonction de leader au sein du collectif que les permanents, notamment la direction et les accompagnateurs, occupent une place importante dans la coopérative et qu'ils peuvent amener les entrepreneurs à coopérer.

Le leadership définit la capacité d'un individu à mener ou conduire un groupe pour atteindre un but commun, dans une relation de confiance mutuelle, et pour une durée limitée. Un leader dispose par conséquent des capacités d'influencer, de fédérer, de guider et d'inspirer. Il est reconnu comme tel par les membres du groupe, ce qui lui procure son autorité. C'est pourquoi la confiance est au centre de la relation avec les autres membres du groupe, et que le leadership n'est que temporaire.

Ce rôle de leader, qu'occupent les permanents dans les CAE, semblent légitimé par les entrepreneurs. Ils décrivent des relations de confiance, une équipe « *encadrant* » et

« *remotivant* » les entrepreneurs, qui les « *chapote* » et « *stimule* » le collectif, un mélange entre la collaboration et l'encadrement.

Outre l'adhésion à des objectifs partagés, l'adhésion à un leader fait partie intégrante du processus de socialisation, élément essentiel dans la coopération communautaire. La reconnaissance d'un leader dans les CAE forme par conséquent un premier pilier pour le développement de la coopération communautaire.

Dameron rassemble les différentes fonctions d'un leader au sein d'un groupe dans le tableau suivant.

**Tableau II. 1 : Les fonctions du leader**

<p><b>Fonction socio-opératoire</b> Rôles de progression</p> <p>La poursuite des buts et la réalisation des tâches propres au groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Opérations concernant l'information et la méthode de travail</i> : poser les objectifs, présenter les étapes de la tâche, apporter des suggestions en cas de difficultés</li> <li>– <i>Opérations concernant la coordination des apports et des efforts</i> : dégager le rôle de chacun en relation avec celui des autres et assurer cette bonne articulation</li> <li>– <i>Opérations concernant les prises de décision</i> : de l'autoritaire au démocratique, cette fonction dépend du style de leadership</li> </ul>
<p><b>Fonction socio-affective</b> Rôles d'entretien</p> <p>Climat psychologique du groupe dépendant du degré de motivation et d'intérêt pour la tâche, ainsi que des relations qui se tissent entre les différents membres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Interventions visant à la facilitation sociale</i> : rétablir ou renforcer les processus de communication entre les participants, notamment par la recherche d'un langage commun</li> <li>– <i>Interventions visant à la stimulation et au soutien</i> : à travers les mécanismes d'incitations</li> <li>– <i>Eventuellement interventions visant à l'évaluation des processus de groupe</i>. Ce rôle n'est pas forcément assumé par le leader, mais parfois par un sujet perspicace, sorte de « bouffon du roi »</li> </ul>

Source : Dameron, « *Génération de la coopération dans l'organisation* », 2000  
(Adapté de Maisonneuve et Anzieu & Martin)

Nous pouvons retrouver ces deux types de fonctions au sein des CAE. La fonction socio-opératoire se traduit par l'encadrement des entrepreneurs afin de concilier les objectifs du collectif avec les intérêts individuels de ses membres. Il s'agit en effet d'assurer le développement du collectif et de la coopération tout en permettant celui des activités individuelles de chaque entrepreneur. Le rôle de l'équipe est ainsi d'assurer la congruence des intérêts individuels, au profit du collectif, en valorisant les avantages de la coopération.

La fonction socio-affective passe, quant à elle, par la dynamique de groupe. Le leader est en charge de faire progresser cette dynamique de groupe et d'apporter soutien et motivations

aux entrepreneurs, à travers l'animation du collectif et l'accompagnement individuel. Cette dynamique de groupe est indispensable la génération de la coopération complémentaire.

*i. ... dans la poursuite des objectifs*

Assurer la poursuite des objectifs de la coopérative, c'est-à-dire le développement du collectif et de la coopération au sein de la CAE, est une des fonctions de l'équipe, qui passe en premier lieu par la combinaison de deux actions. Dès l'entrée des entrepreneurs, l'équipe de permanents a un double objectif, intégrer les entrepreneurs au collectif et veiller au développement de leurs activités et de leur projet. Ces deux dimensions, caractérisant l'entrepreneuriat collectif dans les CAE, sont effectivement indispensables et indissociables.

Nous avons pu voir que les entrepreneurs ont tendance à leur entrée à se focaliser sur leurs projets individuels et ainsi mettre de côté le collectif et les coopérations possibles. Plusieurs accompagnateurs dans des CAE expriment l'importance de les intégrer dès le début au collectif tout en les accompagnant sur leur lancement d'activités. Selon un accompagnateur de CAE, « *il y a un enjeu à les faire entrer rapidement dans le collectif sans qu'ils s'y perdent* », il affirme qu'il est nécessaire de combiner "*synergie collective et épanouissement du projet individuel*" car certains "*passent beaucoup de temps dans le collectif et la coopérative et pas assez sur le développement de leurs activités*". Les permanents ont ainsi pour objectif de veiller à cet équilibre entre intérêts individuels et collectif tout au long du parcours des entrepreneurs. Les permanents nous révèlent « *qu'il y a des gens qui se sont épuisés dans le collectif. Ils étaient tellement investis dans le collectif qu'ils en ont oublié leurs activités. Leur activité s'est détériorée à vue de nez. Cet équilibre est important ! Il faut y être vigilant à ça.* ». Il arrive également que certains développent une forme de dépendance vis-à-vis du collectif. Leurs activités sont exclusivement amenées par la coopérative et le collectif à travers des appels à projets, la réalisation de prestations pour le compte d'un autre entrepreneur ou des projets communs. Un directeur de CAE exprime son inquiétude à ce sujet. « *Je trouve ça dangereux, ce n'est pas le projet entrepreneurial de départ. Cela signifie qu'individuellement leur activité est inexistante soit parce qu'elle n'est pas viable, soit qu'ils sont sur un mauvais créneau, ou qu'ils ne sont pas assez actifs en terme de prospection. Ils se reposent trop sur le collectif.* » L'équipe de permanents est ainsi présente pour accompagner les entrepreneurs à trouver le juste équilibre dans leur relation avec le collectif.

Dans la poursuite des objectifs de la coopérative, les permanents ont également d'autres rôles pour contribuer au développement de la coopération. Leur rôle d'éducation à la

coopération ainsi que celui du « *go-between* » constituent des leviers de coopération. Nous leur consacrerons la seconde sous-partie de ce chapitre, pour comprendre leur impact sur les dynamiques de coopération.

## *ii. ... dans la dynamique de groupe*

La seconde fonction du leader repose sur la gestion et l'animation de la dynamique de groupe. Le rôle des permanents est d'animer le collectif, de générer de l'émulation et de créer une cohésion entre les membres du groupe. Au-delà de l'accompagnement des projets individuels, les permanents ont un rôle de coordinateur. Ils organisent des temps d'échanges, des séances de travail, apportent leur soutien et un accompagnement sur les projets communs.

Les temps collectifs de rencontres, d'échanges et de travail mis en place par l'équipe constituent le socle de la vie du groupe. Un directeur nous expose notamment sa vision à ce sujet : « *Pour moi un collectif doit pouvoir avoir une vie ensemble, inventer du temps ensemble. Un collectif c'est des individus qui se connaissent et partagent des choses.* » Ces différents moments sont primordiaux pour la dynamique de groupe et la création d'un sentiment d'appartenance, eux-mêmes sources d'intérêt et de motivation à s'intégrer dans le collectif et à coopérer pour les entrepreneurs.

Faire vivre un collectif n'est pas spontané, l'équipe de permanents a donc pour objectif de l'animer. Néanmoins, les permanents n'ont pas vocation à être les seuls à pouvoir, et devoir, faire vivre le collectif et impulser une dynamique de groupe. Les entrepreneurs déjà présents dans la coopérative y contribuent par leur participation et leur implication. Cependant, l'absence ou le faible engagement d'une partie des entrepreneurs dans le collectif peut nuire à la dynamique de groupe. Il appartient alors aux permanents de mobiliser les entrepreneurs du noyau dur et les sociétaires pour réactiver cette dynamique et susciter la coopération. L'action combinée des permanents et des entrepreneurs peut ainsi participer à la valorisation de l'identité du groupe, pour que chacun puisse s'y identifier, et renforcer le sentiment d'appartenance.

A travers leur rôle de leader, les permanents facilitent l'émergence des attributs de chacune des deux formes de coopération. Ils assurent et veillent à la poursuite du double objectif, individuel et collectif, pour que la congruence des intérêts individuels aboutisse sur un but commun : le développement du collectif et des coopérations. Ils organisent, coordonnent et

animent le collectif pour susciter les coopérations et développer la dynamique de groupe et le sentiment d'appartenance. Dans leur relation aux entrepreneurs, les permanents ont également deux rôles essentiels qui influencent les dynamiques coopératives : l'éducation à la coopération et la place centrale du « *go-between* ».

## b) L'éducation à la coopération et la fonction du « *go-between* », des leviers à la coopération

Au-delà des fonctions du leader, les permanents ont deux rôles qui leur confèrent une place centrale dans la coopérative et une influence sur les comportements coopératifs, et leur dynamique. Le premier est celui de l'éducation à la coopération tandis que le second est le rôle du « *go-between* » qu'occupe l'équipe au sein du collectif.

### i. *L'éducation à la coopération*

Comme nous avons pu l'évoquer, l'éducation à la coopération fait partie des piliers fondateurs du modèle des CAE. Nous retrouvons notamment cette notion dans la charte du réseau coopérer pour entreprendre parmi les engagements pris par les CAE. Dans le chapitre précédent, nous avons déjà pu démontrer l'importance de l'éducation à la coopération sur le développement du sentiment d'appartenance et par conséquent sur l'émergence de la coopération communautaire.

L'éducation à la coopération est à la fois un mouvement de pensées et de pratiques. Elle a pour objectifs de transmettre aux entrepreneurs les valeurs et le projet politique pour qu'ils puissent se les approprier, ainsi que de leur apprendre à coopérer et les accompagner dans cette démarche coopérative.

Les permanents concrétisent cette éducation à la coopération à travers leur discours, les échanges informels tenus avec les entrepreneurs et divers ateliers sur le fonctionnement des CAE, du mouvement coopératif, de la gouvernance partagée, etc. L'éducation à la coopération commence dès les premiers contacts avec les entrepreneurs lors des réunions d'informations. A travers leur discours, les permanents diffusent une vision de la CAE et du projet d'entrepreneuriat collectif. Dès l'intégration des entrepreneurs, les accompagnateurs sont clairs

sur le fonctionnement de la coopérative, et la nécessité de s'impliquer dans un collectif et de partager, à minima, ses valeurs. Vis-à-vis des entrepreneurs pour lesquels le modèle des CAE ne correspond pas, ils ont alors pour mission de les réorienter vers des structures plus adaptées à leur projet.

L'éducation à la coopération se fait progressivement, tout au long du parcours des entrepreneurs dans la CAE. Afin de respecter cette progression dans la coopérative et l'appropriation du projet politique, le sociétariat intervient souvent dans un second temps, bien qu'il soit présenté dès l'entrée. L'équipe de permanents commence ainsi peu à peu à évoquer le sujet avec les entrepreneurs susceptibles de devenir sociétaires. Dans le but de préparer leur entrée au sociétariat, certaines CAE ont mis en place des ateliers pour expliquer la gouvernance partagée en SCOP, les enjeux du sociétariat, les droits et obligations des sociétaires, les critères et modalités d'entrée, etc.

Bien que les sociétaires aient un rôle de garants de l'identité et du projet de la coopérative, dans la réalité de nombreuses CAE, les permanents sont les premiers porteurs de cette identité et du modèle des CAE. Un directeur de CAE nous partage ce sentiment en nous disant « *Même nos associés savent que sans les dirigeants actuels ce n'est peut-être plus la même entreprise* ». Un entrepreneur confirme ce rôle de défenseur de l'identité de la coopérative qu'endosse l'équipe : « *Il est certain que nous créons cette identité mais elle est quand même stimulée par l'équipe. C'est eux qui la défendent. C'est la directrice notre porte-parole* ». C'est pourquoi l'éducation à la coopération passe en premier lieu par l'équipe de permanents. Cependant, les entrepreneurs sont également amenés à prendre le relai en partageant leur expérience, leur parcours et la vision qu'ils ont désormais de la CAE. Les sociétaires ont un rôle supplémentaire, du fait de leur statut, et peuvent expliquer les raisons de leur entrée au sociétariat et ce que cela représente actuellement pour eux. Les discours et actions des permanents se combinent ainsi à ceux des entrepreneurs dans cette mission d'éducation à la coopération.

Afin de les accompagner vers la coopération, l'équipe de permanents valorise les intérêts de s'impliquer dans le collectif et de coopérer, dans le but de faire prendre conscience aux entrepreneurs des avantages communautaires d'entreprendre en collectif. Ils mettent en place des temps et des espaces propices à la coopération. Les permanents encouragent ainsi à former des groupes de travail pour répondre ensemble à des appels d'offres ou pour proposer des prestations communes.



Ils les accompagnent dans les projets communs ou les groupes de travail. Cet accompagnement peut revêtir diverses formes selon les CAE et les accompagnateurs mais relève toujours d'une démarche bienveillante. Cette dernière fait partie de la culture coopérative et contribue au développement d'une confiance mutuelle. L'accompagnement passe ainsi par la transmission de techniques, de méthodologie de projet ou de connaissances particulières, mais ne se limite rarement qu'à cela. Souvent présents dans les groupes de travail, les accompagnateurs ont parfois un rôle de référent et animent les réunions. Comme nous l'explique un directeur et accompagnateur dans une CAE, ils sont également présents pour coordonner et gérer le groupe afin de tempérer les attentes et personnalités de chacun. *« Il y a toujours un référent présent qui anime les réunions. Les quelques fois où on a laissé de l'autonomie aux entrepreneurs, ça c'est parfois mal passé avec des comportements individuels. Dans l'ensemble ça marche plutôt bien et puis on amène une certaine exigence et de la méthodologie pour faire avancer le groupe. On a également remarqué par rapport aux commanditaires que c'est appréciable d'avoir un interlocuteur unique. »*

Cependant, les permanents expriment de plus en plus l'envie et le besoin que les entrepreneurs s'impliquent, qu'ils s'emparent du collectif et qu'ils soient plus autonomes dans le développement des projets communs. Tandis que l'équipe propose des formations et met en place différents temps collectifs, c'est aux entrepreneurs d'être force de proposition et de faire vivre ces temps pour qu'ils soient sources d'échanges et de coopération. Lors des entretiens, les membres d'équipe d'appui, direction et accompagnateurs, rappellent la nécessité que ces coopérations *« viennent d'eux »*. *« Sachant que ça existe ça doit venir de la volonté de chaque personne de venir aux temps collectif et rencontrer les autres »* selon un directeur. *« Lorsque ça vient de nous, les entrepreneurs sont plus dans une position de consommateur. Désormais on vient en support mais c'est eux qui s'organisent »* nous précise un accompagnateur. Les permanents tendent ainsi à privilégier un accompagnement qui vient en support des actions et projets initiés par les entrepreneurs, leur laissant la liberté et l'autonomie de s'organiser comme ils le souhaitent. Ce support qu'apportent les permanents n'est plus systématisé, ils s'efforcent d'être plus ponctuels et adaptés aux besoins du groupe.

En cohérence avec cette démarche, plusieurs CAE essaient, à présent, de surtout mettre en relation les entrepreneurs afin qu'ils s'organisent entre eux et initient leurs projets communs. Cette mise en relation constitue notamment l'un des rôles principaux des permanents dans le développement de la coopération.

Ce rôle de mise en relation, appelé également le rôle du « *go-between* », constituent l'une des fonctions centrales des permanents pour influencer sur le développement de la coopération au sein des CAE.

## *ii. Le rôle du « go-between »*

Pour encourager les entrepreneurs à coopérer, les permanents nous expliquent qu'ils mettent en relation les entrepreneurs qui pourraient travailler ensemble ou qui ont des compétences ou pratiques à partager. Un accompagnateur nous dit qu'il leur « *met la puce à l'oreille* » et les laisse ensuite se contacter.

Cette capacité des permanents, et notamment des accompagnateurs, à mettre en contact les entrepreneurs et ainsi à faciliter les rencontres et les échanges provient de leur position au sein de la coopérative. En effet, ils sont les premiers interlocuteurs des entrepreneurs. En relation avec chacun d'eux, ils connaissent leurs compétences et leurs projets. Leur vision globale de la coopérative, et du collectif, font des permanents les personnes privilégiées pour faire ressortir et coordonner les besoins et envies des entrepreneurs.

Nous pouvons rapprocher cela à l'analyse des réseaux sociaux de Granovetter. Comme nous avons pu le voir dans la première partie, les réseaux sociaux sont générateurs de confiance et de coopération. Par leur capacité à mettre en relation les entrepreneurs, les permanents sont au centre de l'effet de réseau. Dans ses recherches sur les réseaux sociaux, B. Uzzi démontre le rôle du « *go-between* ». Il s'agit selon lui d'un entremetteur qui met en contact deux individus, ou entreprise, qu'il connaît bien. Par cette action, l'entremetteur partage son réseau social et permet aux deux individus de lier des relations. A chaque intégration, les permanents étendent donc le réseau, constitué par le collectif d'entrepreneurs, aux nouveaux entrepreneurs.

Par leur rôle de « *go-between* » au sein de ce réseau social, les permanents créent du lien entre les entrepreneurs, permettent la circulation de la confiance et le développement des coopérations.

A l'inverse de Barnard qui préconise de placer le leader de l'équipe au centre de celle-ci comme canal de communication (dans une logique employeur-employé), les équipes d'appui dans les CAE préfèrent mettre en contact les entrepreneurs afin que les relations ne soient pas centralisées par les permanents, et qu'un réseau puisse se constituer.

Nous pouvons conclure ce chapitre sur le rôle évident des membres des équipes d'appui dans le développement des comportements coopératifs. A travers leurs différents rôles et les actions menées, les permanents participent à l'émergence des deux formes de coopération, qui construisent le processus coopératif.

Ils veillent et accompagnent au développement de la coopération complémentaire par leur rôle de leader dans la poursuite des objectifs, en mettant en valeur les avantages de la coopération pour assurer la congruence des intérêts individuels, et par l'éducation à la coopération. L'objectif des permanents est justement de montrer la cohérence du rapprochement des intérêts individuels et des intérêts collectifs à travers la coopération complémentaire. La gestion et l'animation de la dynamique de groupe, le développement du sentiment d'appartenance ainsi que l'éducation à la coopération, permettant le partage des valeurs et des objectifs du projet coopératif, participent à l'émergence de la coopération communautaire. Le rôle de « *go-between* » au sein du collectif encourage les entrepreneurs à coopérer aussi bien sur le plan complémentaire, par la construction d'un réseau professionnel source de coopération, que communautaire, par la construction d'un réseau social et du sentiment d'appartenance.

Dans la construction du processus coopératif, nous pouvons penser que les permanents ont une fonction de stimulation de la coopération. En effet, lorsque l'une, ou l'autre, des formes de coopération fait défaut, l'équipe peut jouer de ses rôles et de son influence sur la génération de la coopération pour redynamiser les comportements coopératifs. L'action de l'équipe d'appui peut ainsi contrecarrer les limites à l'émergence et au développement de chaque forme de coopération, et ainsi assurer le développement du processus coopératif.

## CONCLUSION

Au fil de ce mémoire, nous avons cherché à expliquer les limites de la coopération dans les CAE à la lumière de deux concepts, la coopération complémentaire et la coopération communautaire. Pour cela, une première partie a été consacrée à la présentation des CAE et à la conception de la coopération. Le modèle des CAE étant complexe et méconnu de bon nombre, le premier chapitre avait pour objectif d'expliquer le fonctionnement des CAE et leur ancrage dans le secteur coopératif.

Par la suite, nous avons pu voir les trois modèles coopératifs, et leurs utopies, qui se sont succédé au cours de l'histoire. Se développant autour d'un collectif fort, ces modèles se sont révélés incomplets pour analyser la coopération dans les CAE. En effet, les caractéristiques des CAE nous ont mené à intégrer une dimension individuelle importante dans la conception de la coopération. Dans ce cadre, la conception duale de la coopération proposée par Stéphanie Dameron répondait parfaitement aux spécificités des CAE et nous permettait d'analyser la coopération dans les CAE à travers ses différentes dimensions.

Par conséquent, le troisième chapitre a été dédié à la présentation de la coopération complémentaire, basée sur une rationalité calculatoire, et la coopération communautaire issue d'une rationalité identitaire. Bien que leurs ancrages théoriques soient différents, nous avons pu constater que les deux formes de coopération tendent l'une vers l'autre dans leur processus dynamique. Cette ambivalence des dynamiques coopératives nous a alors conduits à interroger l'interdépendance de la coopération complémentaire et la coopération communautaire dans le processus coopératif.

Partant de la conception duale de la coopération, la deuxième partie avait pour objet d'étudier le processus coopératif dans les CAE, et les dynamiques qui le composent. Pour cela, nous avons vu, dans un premier temps, l'analyse du processus coopératif dans les équipes projet de Dameron. Dans son étude des équipes projet, elle avait identifié que le processus se décomposait en trois phases, chacune dominée par l'une ou l'autre des formes de coopération. Des mécanismes générateurs permettaient le passage d'une forme à l'autre de coopération et assuraient ainsi le développement du processus. De son analyse, nous avons retenu l'interdépendance des deux formes de coopération qui se génèrent mutuellement dans le processus coopératif. Bien qu'elles soient inégalement développées dans le temps, la

coopération complémentaire et la coopération communautaire sont présentes tout au long du processus. Cependant, l'analyse des équipes projet rencontrent des limites quant à son application pour étudier le processus coopératif dans les CAE ; ce dernier ne suivant pas nécessairement le processus coopératif observé dans les équipes projet.

Nous avons ensuite répertorié les freins, spécifiques au fonctionnement et à la nature des CAE, qui entravent les deux formes de coopération. La logique calculatoire individuelle qui pousse les entrepreneurs à prioriser le développement de leurs propres activités ne permet pas le développement de la coopération. Il nous a effectivement semblé nécessaire que les entrepreneurs disposent d'un niveau suffisant d'activité pour sécuriser leur revenu avant de pouvoir s'impliquer dans le collectif et coopérer. En parallèle, nous avons pu voir que l'intégration à la coopérative ne provoque pas automatiquement le développement du sentiment d'appartenance chez les entrepreneurs. Nous avons également constaté que l'appartenance au groupe ne suffit pas pour assurer l'émergence de la coopération communautaire. Ces freins et limites au développement des deux formes de coopération ont un impact direct sur le processus coopératif. En effet, la rentabilité des activités individuelles des entrepreneurs paraît indispensable pour que la coopération communautaire puisse se développer, or cette dernière semble être la première étape dans la construction du processus coopératif. En l'absence de coopération communautaire, la coopération complémentaire semble rapidement limitée. Nous avons constaté que cette dernière peut diminuer avec le temps, lorsque les entrepreneurs ne semblent plus voir d'intérêt à la coopération. Nous avons ainsi pu conclure qu'en empêchant la coopération complémentaire ou la coopération communautaire de se développer conjointement, ces freins et limites peuvent bloquer le processus coopératif dans son ensemble. Le manque ou l'absence de l'une des deux formes de coopération sont ainsi à l'origine du faible niveau d'implication et de coopération des entrepreneurs.

Pour terminer, nous avons repéré les différents rôles de l'équipe d'appui vis-à-vis de la coopération. A travers leurs rôles de leader, leur mission d'éducation à la coopération et leur place de « *go-between* », les permanents participent à la construction des dynamiques coopératives. Par ses actions, l'équipe tente d'influer sur les freins au développement de la coopération, elle stimule les comportements coopératifs et s'assure du développement des deux formes de coopération.

Dans ce travail, nous nous sommes appuyés sur les concepts de coopération complémentaire et de coopération communautaire pour analyser les mécanismes générateurs

de la coopération, ses dynamiques et son processus. La conception duale de la coopération de Dameron nous a permis d'identifier les limites de la coopération au sein des CAE et de comprendre les mécanismes qui les sous-tendent. Comme nous avons pu le voir, les deux formes de coopération étant interdépendantes dans le processus coopératif, le manque ou l'absence de l'une de ces deux formes peut bloquer le processus coopératif. Or les individus sont globalement plus réceptifs à l'une ou l'autre des deux formes de coopérations. A un instant donné, certains entrepreneurs recherchent une coopération complémentaire pour satisfaire leurs intérêts, tandis que d'autres se positionnent dans une coopération plus communautaire avec la volonté de s'impliquer dans un collectif. Bien que ces deux formes de coopération soient censées se générer mutuellement, des freins empêchant leur développement ne permettent pas la mise en place de relations coopératives entre les entrepreneurs dans les CAE. En effet, les limites de la coopération dans les CAE s'expliquent par cette difficulté à combiner à la fois les coopérations complémentaire et communautaire, en raison de la diversité des profils et des attentes des entrepreneurs.

A travers ces deux concepts, nous avons ainsi pu expliquer que les limites de la coopération sont issues des motifs pour lesquels les entrepreneurs coopèrent. Pour que la coopération soit assurée dans les CAE, il est par conséquent essentiel que les comportements coopératifs se développent selon une logique à la fois calculatoire et identitaire.

Après avoir fait le constat que la coopération est relativement faible dans les CAE, ce travail nous aura permis d'en expliquer les raisons. Cependant, ce constat est peut-être voué à changer. Au cours de nos recherches et de nos entretiens auprès des responsables de CAE, nous avons remarqué que la plupart des CAE s'attendent à une évolution de la coopération et de l'implication des entrepreneurs dans les années à venir. Dans la loi relative à l'économie sociale et solidaire, l'article L. 7331-3 intègre l'obligation pour les entrepreneurs-salariés de devenir associés de la CAE dans un délai maximal de trois ans (depuis leur intégration dans la coopérative). Passé ce délai, s'ils ne sont pas devenus sociétaires, leur contrat de travail prendra fin et ils devront quitter la coopérative. En bouleversant le parcours des entrepreneurs, cette loi soulève de nombreuses interrogations quant à l'avenir de la coopération au sein des CAE. La double qualité étant rendue obligatoire, les entrepreneurs souhaitant continuer à développer leurs activités au sein de la CAE devront devenir sociétaires et ainsi s'engager dans la coopérative. Conscients de cette obligation, les entrepreneurs pourraient avoir une vision différente de leur place au sein de la coopérative dès leur entrée, endiguant ainsi les

comportements de consommateurs. Les entrepreneurs intéressés par la coopération et le modèle des CAE seront poussés à s'impliquer et s'engager plus rapidement dans la coopérative. Le sociétariat pourrait constituer une source de motivation à la coopération pour les entrepreneurs, en renforçant le sentiment d'appartenance et les avantages à la coopération (par la rémunération des parts sociales).

Cependant, l'obligation de devenir sociétaire suffira-t-elle à ce que les entrepreneurs décident de s'impliquer et coopérer ? Peut-on réellement contraindre les individus à s'engager et coopérer si cela ne provient pas d'une volonté personnelle ?

## BIBLIOGRAPHIE

### ❖ FORMAT PAPIER

#### **Ouvrage :**

- BERNOUX, Philippe. La sociologie des organisations. Sixième édition. Paris : Éditions du Seuil, 2009. 466 p. (Collection Essais)
- BOST, Elisabeth. Aux entrepreneurs associés : la coopérative d'activités et d'emploi. Valence : Editions Repas, 2011. 186 p.
- CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard. L'acteur et le système. Paris : Éditions du Seuil, 1977. 500 p. (Collection Sociologie Politique).
- DESROCHE, Henri. Le projet coopératif. Paris : Editions Economie et Humanisme, 1976. 461p.
- DRAPERI, Jean-François. La république coopérative. Bruxelles : Groupe De Boeck, Editions Larcier, 2012. 327p.
- GRANOVETTER, Mark. La sociologie économique. Traduit de l'anglais (américain) par Isabelle This Saint-Jean. Paris : Éditions du Seuil, 2008. 304 p. (Collection Économie Humaine).
- JOUAN, Olivier. Entrepreneurs en coopérative, société d'avenir. Paris : Port Parallèle, 2011. 145 p.
- SCIEUR, Philippe. Sociologie des organisations, introduction à l'analyse de l'action collective organisée. Troisième édition. Paris : Armand Colin, 2011. 207 p. (Collection Sociologie).

#### **Manuel :**

- COLLIOT-THELENE, Catherine. La sociologie de Max Weber. Seconde édition. Paris : Editions La Découverte, 2014. 125 p. (Collection Repères)
- FOUURIAT, Michel. Sociologie des organisations, la pratique du raisonnement. Troisième édition. Paris : Pearson Education France, 2011. 372 p.

#### **Ouvrage collectif :**

- CGSCOP. Devenir entrepreneurs salariés en CAE. Résultats de l'enquête sur des données 2013. (Diffusion interne au mouvement SCOP). 18 juin 2014. 22p.



### Article de périodique :

- HIEZ, David. Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les SCOP. RECMA, 2006, n°299, p 34-55.

### ❖ FORMAT ELECTRONIQUE :

### Article de périodique :

- DAMERON, Stéphanie. Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. M@n@gement [en ligne]. 2004, vol. 7, p. 137-160. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-management-2004-3-page-137.htm> [consulté le 6 juin 2014]
- DAMERON, Stéphanie. La dualité du travail coopératif. Revue française de gestion [en ligne]. 2005, n°158, p. 105-120. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-5-page-105.htm> [consulté le 3 juin 2014]
- DRAPERI, Jean-François. Utopies et pratiques coopératives au fil de l'Histoire. Economie & Humanisme [en ligne]. Octobre 2000, n°354, p. 27-30. Disponible sur : [http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r54\\_utopies\\_pratiquescoop\\_.pdf](http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r54_utopies_pratiquescoop_.pdf)
- Les Coopératives d'Activités et d'Emploi. Alternatives économiques [en ligne]. Disponible sur : [http://www.alternatives-economiques.fr/les-cooperatives-d-activites-et-d-emploi\\_fr\\_art\\_350\\_27917.html](http://www.alternatives-economiques.fr/les-cooperatives-d-activites-et-d-emploi_fr_art_350_27917.html) [consulté le 15 avril 2014]

### Thèse :

- DAMERON, Stéphanie. La génération de la coopération. Le cas des équipes projet [en ligne]. Sciences de gestion. Paris : Université Paris XI Dauphine, 2000, 598 p. Disponible sur : <http://gfr-mo.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/crepa/pdf/theses/TheseDameron.pdf> [Consulté le 15 juin 2014]

### Site et page web :

- CNRTL (Centre national de ressources textuelles et lexicales). Lexicographie : la coopération [en ligne]. Disponible sur : <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/coop%C3%A9ration> [consulté le 14 juillet 2014]
- INSTITUT NUMERIQUE. Section 1 : Le management des ressources humaines [en ligne]. 30 août 2013. Disponible sur : [www.institut-numerique.org/section-1-le-management-des-ressources-humaines-5220dd5392f11](http://www.institut-numerique.org/section-1-le-management-des-ressources-humaines-5220dd5392f11) [consulté le 27 août 2014]
- CGSCOP. 2012, année féconde pour les Sociétés coopératives et participatives [en ligne]. 14 mai 2013. Disponible sur : [http://www.les-scop.coop/sites/fr/espace-presse/Bilan\\_chiffre-2012](http://www.les-scop.coop/sites/fr/espace-presse/Bilan_chiffre-2012) [consulté le 12 mai 2014]

### Fichier en ligne :

- DAMERON, Stéphanie. Les deux conceptions du développement des relations coopératives dans l'organisation [en ligne]. 2001. Disponible au format PDF sur internet : [http://www.strategie-aims.com/events/prices/2/theses/3/thesis\\_assets/3/download](http://www.strategie-aims.com/events/prices/2/theses/3/thesis_assets/3/download) [consulté le 18 juillet 2014]
- AVISE. Coopératives d'Activités et d'Emploi, l'entreprise partagée [en ligne]. 2009. Disponible au format PDF sur internet : <http://www.avise.org/ressources> [consulté le 3 mars 2014]
- CGSCOP. Dossier CAE CGSCOP [en ligne] Janvier 2014. Disponible au format PDF sur internet : <http://www.amazone-consulting.fr/upload/Dossier%20CAE%20CG%20Scop%20Janvier%202014.pdf> [consulté le 12 juillet 2014]
- CGSCOP. Plaquette de présentation des CAE [en ligne]. Disponible au format PDF sur internet : [http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/\\_media/docs-organisation/PlaquetteInstitutionnelleCAE\\_2012.pdf](http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/_media/docs-organisation/PlaquetteInstitutionnelleCAE_2012.pdf) [consulté le 10 mars 2014]
- DRAPERI, Jean-François. Pour un renouveau du projet politique du mouvement coopératif [en ligne]. Disponible au format PDF sur internet : <http://www.eve.coop/?a=142> [consulté le 16 juillet 2014]

- ESPAGNE, François. Pour le 60<sup>ème</sup> anniversaire de la loi du 10 septembre 1947 portant statut général de la coopération [en ligne]. 22 octobre 2007. Disponible au format PDF sur internet :  
[http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/\\_media/documents/60eme-anniversaire-loi-1947.pdf](http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/_media/documents/60eme-anniversaire-loi-1947.pdf) [consulté le 22 juillet 2014]
- ESPAGNE, François. Principes coopératifs ? Lesquels ? Histoire et lecture des principes coopératifs selon l'Alliance Coopérative Internationale [en ligne]. 15 mai 2008. Disponible au format PDF sur internet :  
[http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/\\_media/documents/histoire-principes-cooperatifs.pdf](http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/_media/documents/histoire-principes-cooperatifs.pdf) [consulté le 22 juillet 2014]
- ETUDE D'IMPACT, projet de loi portant reconnaissance et développement de l'économie sociale et solidaire [en ligne]. Disponible au format PDF sur internet :  
[www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/plaidoyer/projet-de-loi-pour-leconomie-sociale-et-solidaire-2013/projet-de-loi-ess-etude-dimpact/at\\_download/file](http://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/plaidoyer/projet-de-loi-pour-leconomie-sociale-et-solidaire-2013/projet-de-loi-ess-etude-dimpact/at_download/file) [consulté le 4 juillet 2014]
- LE JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE FRANCAISE. LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire [en ligne]. 1<sup>er</sup> août 2014. Disponible au format PDF sur internet :  
<http://www.journal-officiel.gouv.fr/frameset.html> [consulté le 28 août 2014]
- RESEAU COOPERER POUR ENTREPRENDRE. Charte [en ligne]. Disponible au format PDF sur internet : <http://www.cooperer.coop/docs/files/CHARTE.pdf> [consulté le 29 mars]
- ROUSSEL, Mylène. Les Coopératives d'activités et d'Emploi, à l'origine d'un entrepreneuriat collectif et coopératif [en ligne]. Juin 2011. Disponible au format PDF sur internet :  
[http://base.socioeco.org/docs/\\_img\\_pdf\\_affairesociales\\_cooperativesactivitesetemploi\\_entrepreneuriatcollectifetcooperatif.pdf](http://base.socioeco.org/docs/_img_pdf_affairesociales_cooperativesactivitesetemploi_entrepreneuriatcollectifetcooperatif.pdf) [consulté le 15 mai 2014]

## TABLE DES ANNEXES

### **Annexe 1 :**

Analyse des entretiens réalisés auprès d'entrepreneurs \_\_\_\_\_ p 92

### **Annexe 2 :**

Analyse des entretiens réalisés auprès de membres d'équipes d'appui \_\_\_\_\_ p 100

**Annexe 1 : Analyse des entretiens réalisés auprès d'entrepreneurs**

	<b>Raisons d'intégration dans la coopérative</b>	<b>Avantages et limites d'entreprendre en CAE</b>
<p><b>Entrepreneur A</b></p> <p>Entré dans la coopérative depuis 5 ans, salarié depuis 1 an, associé depuis moins d'1 an.</p>	<p>En priorité pour tester mon activité « Je ne voulais pas monter une SARL pour pouvoir tester une activité et voir si j'étais compétent pour le faire ».</p> <p>Pas l'impression de monter une grosse structure, simplicité de création.</p> <p>"Le principe m'a vraiment parlé".</p> <p>Séduit par le concept : principe même de la coopérative, la philosophie, c'est exactement ce que je recherchais.</p> <p>Envie d'un collectif pour : Ne pas être isolé + envie "d'être à plusieurs, de mutualiser et d'être ensemble".</p> <p>Avoir le statut de salarié, ce n'était pas un but en soi. J'ai vu les avantages que dans un second temps. C'était plus rassurant mais ce n'était pas la finalité.</p>	<p>Les moments collectifs : événements collectifs, réunions mensuelles, les apéros,... On pouvait se retrouver et "papoter". Ca rompt la solitude de l'entrepreneuriat.</p> <p>Partage d'expériences avec des personnes qui rencontrent les même problématiques (entrepreneurs et permanents)</p> <p>Avantages du système coopératif, principes SCOP</p> <p>La mutualisation d'entrepreneurs (moyens et compétences) qui travaillent ensemble pour se développer et partager</p> <p>Il y a un tout un intérêt pour l'entrepreneur d'être dans le collectif et de s'apporter des choses et de travailler ensemble.</p> <p>La chose que j'ai retenu durant ces 5 ans, c'est que tout seul on ne fait rien. Tu n'avances pas de la même manière. Tu as tes limites, tes freins psychologiques, tes freins de compétences, tes angoisses que le multiple permet de débloquent des portes et d'avancer.</p> <p>Inconvénients : pas assez mentalité entrepreneur, on est trop dans un "cocon". J'ai l'impression que beaucoup de gens se repose sur la coopérative. Ça manque de dynamique business.</p>
<p><b>Entrepreneur B</b></p> <p>Entré dans la coopérative depuis 3 ans, salarié depuis 2ans, dépose sa candidature au sociétariat</p>	<p>Le système coopératif me correspondait bien. Je ne voulais pas redevenir dirigeant d'entreprise, je voulais une autre forme d'entreprise. Dans la CAE je pouvais être autonome tout en restant accompagné.</p> <p>Rencontrer des personnes, échanger, se rendre service, faire partir d'un collectif,...</p>	<p>Service comptable et administratif qui permet de dégager du temps pour son activité</p> <p>L'accompagnement : ça permet de nous guider, d'échanger sur nos projets et prendre du recul. On est encadré tout en restant autonome sur nos activités.</p> <p>Les rencontres professionnelles et personnelles</p> <p>Facilité du statut</p>

	<b>Raisons d'intégration dans la coopérative</b>	<b>Avantages et limites d'entreprendre en CAE</b>
<p><b>Entrepreneur C</b></p> <p>Entré dans la coopérative depuis 1 an, salarié depuis 6 mois</p>	<p>J'avais envie d'intégrer un collectif pour ne plus être seul, échanger des idées, des expériences et développer des collaborations.</p> <p>Je cherchais du soutien dans le développement de mes activités, du soutien psychologique à travers l'accompagnement et le collectif.</p> <p>Le cadre administratif et comptable était important pour moi.</p>	<p>Le réseau, des échanges d'idées et d'expériences à travers la rencontre avec des autres entrepreneurs.</p> <p>Avantage de mutualiser un service comptable : ça soulage.</p> <p>Les formations sont également un avantage important.</p> <p>Le réconfort de se voir, de se stimuler mutuellement</p> <p>Par contre avec l'accompagnement, on a tendance à se laisser aller car on a un cadre. Je l'ai senti personnellement et je pense que d'autres l'ont senti aussi.</p>
<p><b>Entrepreneur D</b></p> <p>Entré dans la coopérative depuis 4 ans, salarié depuis 3 ans, associé depuis moins d'1 an.</p>	<p>Je cherchais une solution pour facturer mes activités sous un même statut.</p> <p>Mais je me suis vite rendu compte que ça offrait plus que ça. Je n'avais pas d'attente à mon entrée concernant le collectif ou l'accompagnement mais ça a fait sens lorsque je l'ai découvert. Ça a été un moyen de structurer économiquement parlant mon activité et puis de créer un réseau, de ne plus être tout seul et d'être accompagné par d'autres entrepreneurs.</p>	<p>Réseau</p> <p>Echanges</p> <p>Ne pas être seul</p> <p>Accompagnement</p>

	<b>Vision de la coopérative / Partage des valeurs</b>	<b>Le collectif et les relations avec les entrepreneurs</b>
<p><b>Entrepreneur A</b></p> <p>Entré dans la coopérative depuis 5 ans, salarié depuis 1 an, associé depuis moins d'1 an.</p>	<p>A l'entrée dans la coopérative, j'avais les valeurs mais je n'arrivais pas à le formaliser. J'ai appris au fur et à mesure le fonctionnement, maintenant je revendique appartenir à une SCOP. "Ça correspond à ma philosophie".</p> <p>"Au départ, les 2 premières années, j'étais essentiellement focalisé sur mon activité et mon projet. Maintenant je suis un peu plus pérenne, ça m'a permis de me poser une réflexion sur un enjeu plus grand".</p> <p>Je suis resté dans la coopérative car j'y voyais une évolution possible : devenir sociétaire.</p>	<p>Je ne les connais pas tous. Ça reste compliqué de tous se connaître, tout le monde n'est pas présent. Comme dans tous groupe c'est toujours les mêmes personnes qui sont investies et présentes physiquement.</p> <p>En général, tu crées une relation quand tu t'es rencontré physiquement, qu'il y a une affinité Ça se fait à la rencontre, c'est comme dans la vie.</p> <p>Je suis plus proche des gens qui s'investissent parce qu'ils sont là donc je les vois. Au bout d'un moment tu sympathises avec les mêmes parce qu'ils sont tout simplement là.</p>
<p><b>Entrepreneur B</b></p> <p>Entré dans la coopérative depuis 3 ans, salarié depuis 2ans, dépose sa candidature au sociétariat</p>	<p>Le modèle de la CAE me plaisait mais j'ai vraiment découvert les valeurs coopératives par la suite. J'ai progressivement intégré le fonctionnement de la coopérative, notamment vis-à-vis du sociétariat avec ce principe une personne=une voix qui n'était pas évident au début.</p> <p>On est à la fois individuel et collectif. Aujourd'hui ce n'est pas logique qu'il y ait qu'une seule tête pensante. L'entrepreneuriat en coopérative permet d'être seul sur ses choix mais d'être encadré et d'échanger. On n'est pas le seul à retirer un bénéfice de ce qu'on fait à travers la mutualisation du chiffre d'affaire et la participation au résultat. C'est ce qui me motive à rester.</p>	<p>Je partage facilement mes expériences professionnelles avec les autres. Régulièrement présent aux moments collectifs</p> <p>Au début j'étais déçu par la faible participation des entrepreneurs et des liens au sein du collectif. J'avais l'impression que c'était toujours les mêmes qui bougeaient e qui tiraient la locomotive. Beaucoup profitaient du système plus qu'ils ne donnaient. Aujourd'hui j'ai plus la sensation que c'est en train de basculer, qu'il y a de plus en plus de gens qui ont de bonnes énergies et qui échangent avec le reste du groupe, envie de construire des choses ensembles.</p> <p>Avec certains entrepreneurs on est devenu presque amis. On échange, on se passe des infos. Pour l'instant c'est encore des relations professionnelles.</p> <p>C'est par des projets en communs que l'on rencontre les personnes et que l'on se rend compte si on a envie d'en refaire d'autres.</p>

	<b>Vision de la coopérative / Partage des valeurs</b>	<b>Le collectif et les relations avec les entrepreneurs</b>
<p><b>Entrepreneur C</b></p> <p>Entré dans la coopérative depuis 1 an, salarié depuis 6 mois</p>	<p>Les valeurs de la coopérative m'ont directement plu. J'ai peu à peu découvert le fonctionnement de la coopérative et ses avantages.</p> <p>Ma vision est beaucoup plus précise maintenant. Avant c'était très flou. Je ne comprenais pas très bien. C'est complexe, les aspects comptables, le statut d'entrepreneur salarié. J'ai compris peu à peu, grâce aux ateliers comptables, la formation et puis le coaching.</p>	<p>Avec un groupe d'entrepreneurs nous avons répondu à un appel d'offre ensemble. j'ai également participé à des groupes de travail.</p> <p>Dès que j'ai une info qui pourrait intéresser quelqu'un je lui transmets. Je ne l'ai pas encore fait mais bâtir des projets ensemble, je pense que ça peut venir à terme. Il faut avoir une bonne entente et une bonne raison.</p> <p>Le fait de travailler ensemble, de faire des choses ensemble ça fait un ciment qui est important.</p> <p>Les contacts se font quand il y a déjà eu un échange, sinon j'ai du mal.</p> <p>Passer du temps dans les moments collectifs pour moi c'est un mode de fonctionnement. En général c'était aussi un plaisir. Et puis pendant les formations on reçoit énormément, les réunions de travail on reçoit autant qu'on donne.</p>
<p><b>Entrepreneur D</b></p> <p>Entré dans la coopérative depuis 4 ans, salarié depuis 3 ans, associé depuis moins d'1 an.</p>	<p>Certains sont entrés pour les valeurs coopératives, moi je les ai vécues plus tard.</p> <p>Je suis consciente de la pertinence de ce statut aujourd'hui, et du risque qu'on prend d'avoir créé cette chose-là. On a osé. On ne sait pas trop où ça va mais c'est différent et ça pallie pleins de problématiques. Et je suis assez fière de ça. Il y a vraiment des valeurs humaines que j'adore.</p> <p>Même si je suis maintenant moins présente je défends les valeurs de cet engagement-là. Je suis fière de contribuer à cette chose-là. De faire vivre cette structure précaire.</p> <p>Il y a une vraie motivation de la part de tout le monde pour fédérer ensemble des valeurs et une autre façon de travailler, de mettre en commun des expériences et échanger.</p>	<p>Au début il y avait une effervescence, plein de rencontres d'autres entrepreneurs. J'allais aux apéros, aux réunions. Il y a eu des événements très fédérateurs (marché des créateurs à Abbesses). On fonctionnait sur un système de gratuité qu'aujourd'hui je ne peux plus me permettre.</p> <p>La coopérative a évolué ces dernières années, en fait elle évolue en même temps que nous.</p> <p>J'étais moins accompagné parce que ça marchait pour moi et j'avais beaucoup de travail donc j'avais moins de temps à consacrer au collectif. Même si je suis très heureuse de faire partie d'une coopérative dans le principe, je suis sûrement moins impliquée que d'autres en terme « politique ». D'un autre côté je défends ce concept auprès de l'extérieur aussi. Pour moi ça a permis de consolider et créer une identité vis-à-vis de mes activités.</p> <p>Ce n'est pas que je veux plus m'impliquer mais je n'en ressens moins le besoin. Mes priorités sont ailleurs. Avant je cherchais beaucoup de réseau, aujourd'hui mon réseau n'est plus vraiment dans la CAE</p> <p>Le temps que j'ai à donner est plus tourné vers l'extérieur.</p> <p>Si je revenais plus ce serait dans les échanges d'appel à projets avec une finalité économique. J'ai bien conscience de l'importance que ça a eu d'être présent aux moments du collectif et de rencontrer les gens. Je ne serais pas contre d'y revenir, mais il y a toujours l'intérêt d'y trouver son compte.</p> <p>A force de passer du temps dans les moments collectifs et de voir que ça ne donnait rien ce n'était pas très motivant. Il y a une réflexion à avoir entre l'urgence et la finalité des rencontres. Poser des objectifs clairs et précis. Nous avons besoin d'une finalité économique commune pour nous motiver au-delà du réseau.</p> <p>Moi je suis dans une situation de survie, d'urgence. Un entrepreneur est en survie tout le temps. On ne peut pas être tout le temps en train de chercher du boulot et de donner du temps à la coopérative</p> <p>Je considère les autres entrepreneurs comme des collègues, même ceux que je ne connais pas. On est lié. On fait partie de la même entreprise. Certains sont devenus des amis</p>



	<b>Les coopérations</b>
<p style="text-align: center;"><b>Entrepreneur A</b></p> <p style="text-align: center;">Entré dans la coopérative depuis 5 ans, salarié depuis 1 an, associé depuis moins d'1 an.</p>	<p>"Depuis le début j'essaye d'être active au sein des temps collectifs, proposer des ateliers sur la communication aux autres entrepreneurs, participer au groupe de refonte de la communication de la coopérative, dans le cadre du salon aussi pour l'organisation. C'est important pour moi d'apporter mes compétences pour la coopérative et les autres entrepreneurs"</p> <p>J'ai participé à différents projets collectifs, évènements, groupes de travail.</p> <p>Souvent, lorsque les entrepreneurs ne voient pas de résultats immédiats, ils s'en vont. Leur impatience les mènent à être passif et c'est toujours les mêmes qui portent le groupe. Or, on est un groupe, on participe et chacun y va de son idée et de son travail.</p> <p>Certaines initiatives qui ont échoué m'ont cependant permis de rencontrer une personne avec qui je travaille régulièrement désormais. On avait la même énergie, les mêmes objectifs, la même envie d'avancer.</p> <p>Certains voient les projets collectifs comme non prioritaires face à leurs activités personnelles et abandonnent le groupe en se disant « ça ne m'apporte rien ». Moi je pars du principe que ce n'est pas en 6 mois que certains projets vont nous rapporter quelque chose.</p> <p>Il y a un travail à faire pour que les gens s'investissent plus et comprennent ce que c'est la coopérative, que ce n'est pas une couveuse. On n'est pas là pour travailler chez soi tout seul et venir pour chercher sa compta. Le discours des permanents à l'entrée est important, s'il y a une incompréhension dès le départ ça ne peut pas fonctionner.</p> <p>Si tout le monde s'impliquait la dynamique coopérative serait plus forte.</p> <p>C'est ça aussi le collectif : je donne et je reçois.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Entrepreneur B</b></p> <p style="text-align: center;">Entré dans la coopérative depuis 3 ans, salarié depuis 2ans, dépose sa candidature au sociétariat</p>	<p>J'ai participé à plusieurs projets communs, évènements, création d'outils pour le collectif,...</p> <p>Il m'est arrivé de travailler pour le compte d'un autre entrepreneur, mais je la connaissais déjà avant. Pas d'occasions avec les autres car je ne les connais pas encore suffisamment pour faire appel à eux. Les échanges qu'on a sont encore trop limités à quelques réunions des pôles d'activités, des apéros, des séminaires. Je me pense qu'on a tous l'envie et la volonté de faire les choses mais on ne se connaît pas autre que professionnellement. On a besoin de se connaître personnellement, savoir si on a les affinités pour travailler ensemble. Il faudrait pouvoir organiser plus de moments conviviaux pour apprendre à se connaître personnellement. Connaître l'autre personnellement c'est la première étape pour pouvoir travailler ensemble.</p> <p>En tant qu'entrepreneur dans le collectif on devrait garder du temps pour les projets dans la CAE. Je ressens chez beaucoup d'entrepreneurs qu'ils ne se rendent pas bien compte que leur investissement dans la coopérative peut être profitable pour leur entreprise, et leur permettre de développer d'autres choses. Ils restent donc sur la défensive par rapport aux temps qu'ils vont pouvoir investir dans le collectif. Les gens ne pensent qu'à l'argent, ou aux bienfaits qu'ils peuvent retirer tout de suite et pas obligatoirement sur du long terme.</p> <p>Je me suis investi dans plein de projets et relations (pas forcément commerciales) qui me rapportait pas directement à l'époque mais aujourd'hui, 6mois, un an, 2 ans après, j'en récolte des choses intéressantes. Des projets qui se présentent, et là, je suis en capacité d'augmenter mon chiffre d'affaire.</p> <p>Pour susciter une dynamique collective il ne faut pas que ça vienne que des permanents. Il faudrait obliger les entrepreneurs à s'impliquer. Le collectif n'est pas perçu à sa juste valeur. Etre présents c'est essentiel.</p>

	<b>Les coopérations</b>
<p style="text-align: center;"><b>Entrepreneur C</b></p> <p style="text-align: center;">Entré dans la coopérative depuis 1 an, salarié depuis 6 mois</p>	<p>J'aimerais faire des projets en communs avec d'autres entrepreneurs mais pour l'instant je n'ai pas trouvé de possibilités de collaboration. Il n'y a pas encore eu la bonne idée avec la bonne personne au bon moment.</p> <p>Pour l'instant je me sens pas encore assise dans la coopérative, je ne me sens pas encore très importante dans la coopérative. Je fais très peu de chiffre d'affaires (CA) pour l'instant. En ce moment mon CA est tellement ridicule que je me sens un peu inutile. L'engagement se traduit quand même par des chiffres. Je ne suis pas très ambitieuse en gain mais j'aspire quand même à plus. Je me sentirai mieux quand je ferais plus de CA.</p> <p>J'aimerais à terme avoir des projets en communs avec d'autres entrepreneurs. Bâtir des projets à plusieurs. Organiser des retours d'expériences, comme les masterclass. Je pense que ça peut être intéressant car c'est plus construit qu'une conversation qu'on pourrait avoir au hasard. Achat de matériel en commun.</p> <p>Il faut proposer aux gens de s'engager dans des projets précis. Quand ça reste flou on dit qu'on va s'engager mais on ne s'engage pas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Entrepreneur D</b></p> <p style="text-align: center;">Entré dans la coopérative depuis 4 ans, salarié depuis 3 ans, associé depuis moins d'1 an.</p>	<p>Chacun participe à sa manière et c'est important pour moi de dire qu'aujourd'hui je peux donner ça.</p> <p>Les coopérations entre entrepreneurs sur des projets communs ça n'existe pas ça ! Ça serait super intéressant mais... Je serais friand de ça, et il faut que ça existe de pouvoir travailler ensemble sur des projets. Le problème c'est que personne ne veut porter la charge du collectif et l'organisation du groupe pour répondre à un appel à projet. Le dernier avait été coordonné par un référent et ça avait bien marché. Je ne sais pas sous quelle forme ça pourrait exister pour que ça fonctionne.</p> <p>Lorsque j'avais participé à un projet collectif, c'était impulsé par l'équipe et suivi par un référent. Ce n'est pas très autonome mais je ne vois pas comment ça pourrait se passer autrement. J'ai l'impression que ça part toujours des mêmes entrepreneurs. Il n'y a que la moitié qui pourrait s'impliquer de cette façon-là.</p> <p>Il y a un noyau dur actif, comme dans tout collectif qui change selon les moments et les événements. Ce n'est pas forcément néfaste tant que ça ne plombe pas la dynamique.</p> <p>Lorsque j'ai cherché quelqu'un avec une compétence particulière j'ai passé un mail à tous les entrepreneurs et j'ai trouvé comme ça. Les rencontres c'est aussi ça.</p> <p>Il y a besoin d'un intérêt économique. Besoin de créer des choses à finalités économiques. Pour moi il y a forcément une finalité, un objectif commun pour un collectif. C'est peut-être ce qui manque.</p>

	<b>Relations avec l'équipe</b>	<b>Le sociétariat</b>
<p style="text-align: center;"><b>Entrepreneur A</b></p> <p>Entré dans la coopérative depuis 5 ans, salarié depuis 1 an, associé depuis moins d'1 an.</p>	<p>Bons rapports avec les permanents, si je reste c'est aussi pour ça.</p> <p>On m'a accompagné dans la réflexion de mon projet, on m'a donné des conseils On travaille beaucoup sur la gestion d'un point de vue comptable de mon activité.</p> <p>Ils ne sont pas vraiment des collègues car ils gardent un rôle "chapeau". Parfois relation employeur/salarié, parfois relations prestations de services, et parfois associé. =&gt; pas vraiment de lien de subordination, plutôt une équipe qui nous "chapote".</p> <p>Je passe par les permanents quand je ne connais pas les entrepreneurs pour savoir si s'est pertinent de la contacter.</p> <p>Volonté que l'on ne soit pas tout le temps coordonné par des permanents</p> <p>L'accompagnement doit se faire autant sur la partie entrepreneuriale propre mais aussi sur l'univers de la coopérative.</p> <p>IL faut valoriser les intérêts de faire partie de la coopérative. Il faut valoriser ce que les entrepreneurs font ensemble pour aussi pousser les autres à le faire aussi. L'intérêt d'être à la CAE c'est aussi de partager et d'innover, du travailler ensemble. C'est aux permanents de communiquer là-dessus, mais c'est aux entrepreneurs de le comprendre.</p>	<p>Je suis devenu sociétaire car j'avais envie d'avoir une vision globale des choses et participer à la réflexion stratégique de l'entreprise.</p> <p>Pour inciter les entrepreneurs à devenir sociétaire il ne faut pas que ça vienne que des permanents. Il faut communiquer là-dessus. Il faut dire que ça existe, pourquoi ça existe, ce que ça implique et ou ça t'amène.</p> <p>Il faut que chacun trouve ses raisons et qu'il sache pourquoi il y aille. La plupart n'ont pas envie qu'on leur impose. Les 3 ans prévus par la future loi serviront justement à expliquer ce que c'est d'être sociétaire. Ces 3 ans serviront à assimiler l'information.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Entrepreneur B</b></p> <p>Entré dans la coopérative depuis 3 ans, salarié depuis 2ans, dépose sa candidature au sociétariat</p>	<p>De plus en plus une vision de collaboration. Je ne parle pas d'équipe dirigeante mais plutôt encadrante car ils encadrent les entrepreneurs pour les aider à se développer. Les relations sont toujours dans un véritable échange de compétences et pas un échange de hiérarchie. Ils ont toujours été là pour remotiver les entrepreneurs.</p> <p>L'équipe est présente mais pas au centre de toutes les relations obligatoirement.</p> <p>L'équipe récolte les envies et besoins du moment et les fait émerger pour que les entrepreneurs s'en emparent. L'équipe encadrante permet ainsi de rapprocher les entrepreneurs qui ont les mêmes envies, idées ou besoins.</p> <p>Le rôle de l'encadrement, c'est aussi de donner un intérêt au collectif et aux différents moments. Les gens ne voient pas forcément l'intérêt de consacrer du temps au collectif. Donner les objectifs et intérêts seraient à faire plus. « voilà de quoi on va discuter, ça vous touche vous directement... ». Ce qui est important dans les pôles métiers c'est de proposer un sujet et ainsi venir car on sait que ça aurait un intérêt pour mon entreprise. =&gt; l'équipe doit mettre en valeur l'intérêt qu'on en retire.</p>	<p>Je demande mon entrée au sociétariat cette année.</p> <p>Pour moi devenir sociétaire c'est réellement s'investir dans le collectif, pouvoir faire changer les choses et pas juste râler. Je pense que c'est prendre conscience qu'on fait partie d'un groupe et qu'on est aussi décisionnaire de la façon dont fonctionne le groupe. S'investir dans l'ensemble, les choix les objectifs, les idées le fonctionnement de la coopérative. Apporter sa voix plus concrètement.</p> <p>Au début, comme je n'étais pas salarié depuis longtemps et que je n'avais pas un CA suffisant pour investir dans le collectif, je n'estimais pas avoir le droit de venir discuter de quelque chose. Je ne me sentais pas légitime. Mais c'est aussi mon entreprise et il faut que je m'y investisse pleinement. Rentrer en tant que sociétaire c'est aussi avoir ce statut de pouvoir bousculer les choses.</p> <p>Tout le monde devrait devenir sociétaire, s'investir dans la coopérative. Il va falloir imposer des choses à un moment donné pour que cette dynamique prenne forme. C'est en insufflant et imposant ces réflexes qu'ils pourront se transmettre.</p>

	<b>Relations avec l'équipe</b>	<b>Le sociétariat</b>
<p align="center"><b>Entrepreneur C</b></p> <p>Entré dans la coopérative depuis 1 an, salarié depuis 6 mois</p>	<p>C'est à la fois de la collaboration et de l'encadrement. De la confiance et des bonnes relations.</p> <p>Je sens une hiérarchie, je sens qu'il y a un encadrement mais je me sens libre de tout dire.</p> <p>Ils ont un rôle de pilotage.</p>	<p>A terme j'aimerais bien devenir sociétaire mais pour ça il faudrait que mon activité fonctionne mieux. J'ai envie de me sentir un petit peu plus assise dans mon activité pour me donner confiance et m'affirmer. J'ai besoin de régulariser mon activité.</p> <p>Je n'ai pas l'impression d'avoir une bonne vision organisationnelle ou décisionnelle mais je le ferai quand même, comme les autres j'apprendrai.</p> <p>Ça doit relever d'un choix</p>
<p align="center"><b>Entrepreneur D</b></p> <p>Entré dans la coopérative depuis 4 ans, salarié depuis 3 ans, associé depuis moins d'1 an.</p>	<p>L'évolution de la coopérative c'était d'être à l'écoute de nos besoins et comment les permanents gèrent ça. Le cheminement de la coopérative vis-à-vis de ces besoins c'est super important.</p> <p>Il y a clairement des dirigeants. Même en tant que sociétaire... il a quelques moments où je me sens plus collègues mais je pense que c'est assez rare et c'est normal.</p> <p>Il est certain que nous créons cette identité mais elle est quand même stimulée par l'équipe. C'est eux qui la défendent. C'est la directrice notre porte-parole</p>	<p>Au début je n'y pensais pas du tout, ce n'était pas ma priorité. C'est arrivé à un moment donné ou il y avait des chamboulements internes.</p> <p>Je suis devenu sociétaire car ça devenait logique à un moment donné. A force j'étais devenu un pilier, économiquement ça marchait donc il y avait une logique à ça. La direction a eu besoin qu'il y ait un nouveau noyau qui se mette en place et je trouvais ça légitime.</p> <p>Avant ça ne m'es pas venu à l'esprit car on ne m'en a pas beaucoup parlé, je ne ressentais pas le besoin de rejoindre les sociétaires pour la coopérative.</p> <p>Désormais mon positionnement est un peu différent. J'ai plus de responsabilités vis-à-vis d'eux, de moi, de l'extérieur. Mais ce n'est pas désagréable.</p>

**Annexe 2 : Analyse des entretiens réalisés auprès de membres d'équipe d'appui**

		<b>Directeur adjoint - Associé - Chargé d'accompagnement CAE 1</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement CAE 2</b>	<b>Associé - Chargée d'accompagnement CAE 3</b>
<b>Les entrepreneurs dans la CAE</b>	<b>La CAE</b>	Créée en 2004 CAE culturelle	Créée en 2004 CAE généraliste	Créée en 2005 CAE généraliste + BatiPremière+Coop Domi Ouest
	<b>Nombres d'entrepreneurs</b>	Environ 100 entrepreneurs salariés. Pas de CAPE, les entrepreneurs sont directement salariés (même si CDI très faibles)	700 entrepreneurs dont 400/450 entrepreneurs-salariés  Pas de limite de nombre : "On porte un projet qui est d'avoir un autre rapport au travail, à l'entreprise, à l'économie, dans une structure qu'on se partage. La question qualitative se subordonne à la question quantitative."	Entre 100 et 110 entrepreneurs salariés + 20 dans l'antenne spécialisée dans le bâtiment
	<b>Ancienneté</b>	La moitié, voir les deux tiers des entrepreneurs qui ont moins de trois ans d'ancienneté et un tiers plus de trois ans.	Globalement il y a plus de personnes qui restent plutôt qui partent, l'ancienneté augmente donc progressivement.  « A priori les personnes qui rentrent ont plutôt vocation à rester dans la durée et devenir sociétaire »	En moyennes 18 mois. De toute façon les entrepreneurs ne peuvent pas rester plus de 3 an sauf s'ils deviennent sociétaires. Volonté d'avoir un modèle économique viable pour la crédibilité des CAE => pas d'entrepreneurs avec salaire trop bas car perte en crédibilité face aux partenaires (mise en place d'objectifs économiques)

		<b>Directeur - Gérant - Chargé d'accompagnement CAE 4</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement - Responsable de l'établissement Etablissement de la CAE 4</b>	<b>Directeur associé - Gérant - Fondateur CAE 5</b>	<b>Associé extérieur CAE 5</b>
<b>Les entrepreneurs dans la CAE</b>	<b>La CAE</b>	Créée en 2007 CAE culturelle	Créée en 2012 CAE Audiovisuel, numérique et multimédia (société de production)	CAE généraliste Créée en 2006	CAE généraliste Créée en 2006
	<b>Nombres d'entrepreneurs</b>	Environ 90 entrepreneurs salariés (ES)	Environ 20 entrepreneurs	Environ 125 entrepreneurs salariés	Environ 125 entrepreneurs salariés
	<b>Ancienneté</b>	Faible. Beaucoup d'anciens sont partis car il y a eu des mauvaises relations avec la comptable et donc perte de confiance	N.C.	Environ 18 à 24 mois	Environ 18 à 24 mois

	<b>Directeur adjoint - Associé - Chargé d'accompagnement CAE 1</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement CAE 2</b>
<b>Moments collectifs</b>	<p>Les ateliers de formation (30 ateliers par an) dont la moitié sont sur l'entrepreneuriat au sens large (gestion, commercial, marketing,...) et l'autre moitié spécifique au secteur artistique et culturel (contrat, droit d'auteur, spectacle vivant,...). Il y a des ateliers obligatoires, d'autres sont à la carte.</p> <p>Package d'ateliers de démarrage (une fois par trimestre), avec le mode d'emploi, mouvement coop, gestion d'activité,... qui sont concentrés sur un temps assez réduit pour avoir une idée de promotion, ça crée une dynamique collective</p> <p>Pôles métiers : réunions par secteurs d'activités. Peuvent déboucher sur des groupes de travail sur des problématiques précises</p> <p>Séminaire des entrepreneurs deux fois par an (avec deux autres CAE)</p> <p>Réunions semestrielles</p> <p>Apéros débat</p> <p>Ateliers chantiers : regroupement d'entrepreneurs pour répondre à un appel d'offre. La création des ateliers chantiers se fait à l'initiative des permanents mais le repérage des appels d'offre peut se faire également par les entrepreneurs.</p> <p>Workshop : Petit groupes d'entrepreneurs qui se font avancer mutuellement dans leur projet à partir d'une problématique définie (ex : communication, réseaux,...)</p>	<p>Réunions mensuelles</p> <p>Les collectifs métiers, autogérés par les ES (sauf si besoin d'un accompagnateur pour aider, fédérer et diffuser). L'accompagnateur n'est pas toujours présent mais accompagne le groupe en leur apportant un point d'éclairage ou un simple échange.</p> <p>Universités d'automne : journée de réflexion sur une thématique</p> <p>Les 4 commissions (vie démocratique ; recherche ; modèle économique et relations extérieures) sont pilotées par des administrateurs et composées de sociétaires. Lieux de réflexion qui permettent de lancer des chantiers ou groupes de travail.</p> <p>Les groupes de travaux issus des commissions sont pilotés pas un sociétaires et composés des ES.</p> <p>+ Moments conviviaux : Fête de Noël, pique-nique,...</p>

	<b>Associé - Chargée d'accompagnement CAE 3</b>	<b>Directeur - Gérant - Chargé d'accompagnement CAE 4</b>
<b>Moments collectifs</b>	<p>Parcours à l'entrée obligatoire (3/4 sessions par an). Formations étalées sur 3 mois. Un même groupe qui se suit, ils bénéficient ainsi des expériences de chacun. Les entrepreneurs comprennent vite l'intérêt qu'ils ont à venir en formation</p> <p>Ateliers à la carte sur thématiques précises</p> <p>Réunions trimestrielles : temps de travail sur des sujets, temps d'informations et temps de convivialité</p> <p>En moyenne 50% ou plus sont présents aux réunions trimestrielles. Il y a toujours le même noyau dur + les nouveaux + les associés</p> <p>Globalement satisfaits</p> <p>Moments conviviaux plus occasionnels</p>	<p>Pour moi un collectif doit pouvoir avoir une vie ensemble, inventer du temps ensemble. Un collectif c'est des gens qui se connaissent et partage des choses. Ça n'existe pas encore réellement comme ça.</p> <p>Les moments collectifs sont là pour se faire rencontrer les ES et faire émerger une identité de groupe.</p>



	<b>Associé - Chargé d'accompagnement - Responsable de l'établissement Etablissement de la CAE 4</b>	<b>Directeur associé - Gérant - Fondateur CAE 5</b>	<b>Associé extérieur CAE 5</b>
<b>Moments collectifs</b>	Les mêmes que la CAE 4	<p>La CAE repose sur trois piliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le portage salarial avec la transformation du CA en salaires</li> <li>-L'accompagnement individuel et collectif</li> <li>-La gouvernance =&gt; l'entreprise appartient à ses salariés s'ils le désirent.</li> </ul> <p>Le fonctionnement du collectif dépend beaucoup de ce que la direction impulse.</p>	<p>Nocturnes mensuelles : moments conviviaux</p> <p>Réunions thématiques : lieu de rencontre =&gt; objectifs : apprendre à se connaître, essayer de trouver des complémentarités à différents niveaux</p> <p>Formations à l'entrée des entrepreneurs + Formations spécifiques en fonction des besoins</p> <p>Rencontres par métiers</p> <p>Les accompagnateurs se réunissent régulièrement pour faire remonter les besoins des entrepreneurs et initier des réunions ou groupes de travail adaptés</p>

	<b>Directeur adjoint - Associé - Chargé d'accompagnement CAE 1</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement CAE 2</b>	<b>Associé - Chargée d'accompagnement CAE 3</b>
<b>Rencontres et liens entre ES</b>	<p>Ils se rencontreraient si ils participent à tout. Il y a une certaine lourdeur du collectif à tel point qu'il y a certains que l'on voit très peu. Les associés, qui ont des activités qui tournent, on les voit presque exclusivement dans les réunions d'associés. Ce qui est dommage. Ils n'ont plus besoin de venir aux ateliers chantiers pour trouver du boulot, ils ont déjà fait les formations,... Donc bizarrement les associés qui sont les plus au fait des dimensions stratégiques, c'est ceux qui connaissent presque le moins les entrepreneurs les plus récents.</p> <p>Les entrepreneurs s'organisent aussi de manière spontanée pour aller sur des salons professionnels ensemble, se rendre des services, ... On n'en a pas forcément une trace car c'est informel et que cela n'est pas impulsé par nous. Je pense que l'on sous-estime ce qui se passe au niveau du collectif de manière informelle.</p>	<p>Ca dépend. Certains se voient tous les jours, d'autres se voient une fois par trimestre.</p> <p>Les différents moments de rencontres et de travail permettent de créer des liens professionnels et personnels.</p> <p>L'affectio societatis correspond à la "volonté commune d'avancer et de porter la structure vers l'avant"</p>	<p>Au-delà des moments organisés par la coopérative, il y a des rencontres informelles entre les ES sur lesquelles nous ne savons pas tout.</p> <p>Dans notre cas, la zone où est présente la CAE est très étendue, il est difficile de les réunir tous.</p> <p>Mais il y a un espace de co-working qui fonctionne bien.</p>

	<b>Directeur - Gérant - Chargé d'accompagnement CAE 4</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement - Responsable de l'établissement Etablissement de la CAE 4</b>	<b>Directeur associé - Gérant - Fondateur CAE 5</b>	<b>Associé extérieur CAE 5</b>
<b>Rencontres et liens entre les ES</b>	<p>Certains se rencontrent régulièrement, d'autres peu car ils ne viennent pas aux moments du collectif.</p> <p>On ne peut pas forcément mettre plus de temps de rencontres car ça peut poser problème en termes de temps restants pour leur activité.</p> <p>Ce manque de liens explique qu'ils ne travaillent pas ensemble. C'est la proximité qui permet de penser justement à faire appel à une personne de la coopérative lorsqu'on a besoin de quelqu'un. Sinon les entrepreneurs font appel à leurs réseaux extérieurs.</p>	<p>Dans le secteur numérique, multimédia et audiovisuel cette notion du collectif (éducation collective) est déjà présente, ils se contactent et se présentent aux autres dès leur entrée. Cela est facilité par le petit nombre d'entrepreneurs dans cette sous division de la CAE).</p> <p>Ils savent qu'ils doivent se présenter ensemble pour plus de visibilité mais ne sont pas tous prêt à travailler ensemble. Une seule partie se font travailler les uns et les autres.</p>	<p>N.C.</p>	<p>N.C.</p>

	<b>Directeur adjoint - Associé - Chargé d'accompagnement CAE 1</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement CAE 2</b>	<b>Associé - Chargée d'accompagnement CAE 3</b>
<p><b>Projets communs, appels d'offres, prestation commune, sous-traitance,...</b></p>	<p>Il y a toujours en permanence 10 à 15 projets collectifs qui tournent dans la coopérative.</p> <p>La coopération entre les entrepreneurs fonctionne bien mais il y a la nécessité d'être toujours présent pour animer les réunions. "Les quelques fois où on leur a laissé de l'autonomie, ça c'est parfois mal passé à cause des comportements individuels". Cependant on a remarqué que c'est appréciable pour les commanditaires d'avoir un interlocuteur unique.</p> <p>Ça arrive qu'ils se fassent travailler les uns et les autres mais souvent ils ont déjà leurs collaborations existantes à l'extérieur. D'autres par contre développent entre eux des collaborations pérennes.</p>	<p>Ça arrive régulièrement que les entrepreneurs travaillent ensemble. Il y a notamment des groupes d'entrepreneurs qui proposent des prestations communs dans la coopérative. Mais ce n'est pas évident de combiner les projets individuels avec lesquels les entrepreneurs arrivent dans la coopérative et la coopération avec d'autres personnes sur des projets annexes tout en conservant leurs aspirations propres.</p> <p>"La première étape est de faire appel à un autre membre de la coop lorsqu'il nous manque une compétence (sous-traitance). Les projets communs viennent dans un second temps."</p> <p>Nous cherchons à encourager ces coopérations, notamment les collectifs de travail. Il est difficile d'avoir une activité économique autonome, les coopérations au sein du collectif peuvent être source de développement pour chacun.</p> <p>On essaye donc de mettre en place des lieux de travail partagés pour favoriser les échanges et les coopérations. Ils sont nécessaires. "C'est illusoire d'être dans une entreprise qu'on se partage si l'on ne travaille pas ensemble".</p>	<p>Différents projets. Ça vient parfois de nous, parfois des entrepreneurs. Lorsque ça vient de nous les ES sont plus dans une position de consommateur. Désormais on vient en support mais on les laisse s'organiser.</p> <p>Pour les encourager à coopérer : on met en relation les entrepreneurs qui pourraient travailler ensemble, je leur mets la puce à l'oreille.</p> <p>On préfère les rassemblements par secteur d'activité que par métiers. Cela facilite le développement d'offres communes</p> <p>Les ES se font travailler assez rarement entre eux, ça arrive mais c'est difficile à quantifier. Par contre il y a des groupes d'entrepreneurs qui se sont formés. Ça va au-delà de la mise en commun de compétences, ce sont des créations de liens personnels, de soutien ou de mise en réseau.</p> <p>Notre mission est de coordonner les ES et les pousser à s'organiser afin qu'ils se présentent d'une même voix sous le nom de la coopérative vers l'extérieur lorsqu'ils répondent à des appels à projet ou réalisent des prestations communes.</p>

Directeur - Gérant - Chargé d'accompagnement CAE 4	Associé - Chargé d'accompagnement - Responsable de l'établissement Etablissement de la CAE 4	Directeur associé - Gérant - Fondateur CAE 5	Associé extérieur CAE 5	
<p><b>Projets communs, appels d'offres, prestation commune, sous-traitance,...</b></p>	<p>L'envie de rencontrer les autres, de travailler ressemble et de coopérer est parfois claire dès le début pour certains. D'autres l'apprennent avec le temps.</p>	<p>Mutualisation d'un commercial, création d'un pôle journalisme pour avoir la carte presse, la recherche de locaux avec espaces de co-working, mutualisation de matériel. Ils ont envie d'évènements, ils sont en train de s'organiser pour proposer leur évènement.</p> <p>Maintenant ils ont pour projet d'avoir un espace de co-working pour vraiment travailler tous ensemble et que je puisse les accompagner réellement sur leur projet.</p> <p>Il faut des rencontres et des moments de travail pour que les gens aient envie de coopérer.</p>	<p>Création d'une marque commune Omnicité en septembre 2012 (secteur communication) : L'objectif d'Omnicité était justement de permettre aux entrepreneurs de se regrouper sous un même nom de marque, de développer une enseigne en capacité de mobiliser du chiffre d'affaire et d'obtenir des marchés que les entrepreneurs seuls ne pourraient pas obtenir. Or on constate que la capacité commerciale est assez limitée et que la coordination des entrepreneurs est un véritable enfer. Le regroupement d'entrepreneurs au sein d'une enseigne commune fonctionne mal en raison des comportements égoïstes des individus.</p> <p>Ce qui marche bien dans les CAE c'est de mettre en relation des entrepreneurs qui ont un marché et ont besoin de sous-traitant. Là on peut industrialiser les processus et se spécialiser. Notre savoir est d'identifier un besoin, de le formaliser pour aller voir si il y a des entrepreneurs qui peuvent y répondre. Ça peut notamment passer par le réseau social interne avec le repérage des compétences. D'où la nécessité d'avoir des outils fonctionnels</p> <p>Cela fonctionne très bien et ça permet de mettre en relation les entrepreneurs afin qu'ils fassent appel aux compétences des uns et des autres.</p> <p>En 2013, 17% du CA était issu de collaborations entre entrepreneurs.</p> <p>On a différents groupes de travaux sur plusieurs secteurs d'activités : web, maintenance informatique,...</p>	<p>Marque Omnicité : offre de prestation collective + réponse à des projets importants</p> <p>Un permanent est dédié à ce groupe Omnicité joue le rôle de directeur de clientèle d'une agence de communication classique (recherche de client, gestion du projet,...)</p> <p>Le groupe s'est formée à partir d'une initiative de permanents et entrepreneurs.</p>

	<b>Directeur adjoint - Associé - Chargé d'accompagnement CAE 1</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement CAE 2</b>	<b>Associé - Chargée d'accompagnement CAE 3</b>
<b>Raisons d'intégration des ES</b>	<p>J'ai l'impression qu'ils viennent de plus en plus parce que c'est une coopérative. Ils ne savent pas exactement ce que c'est mais ils sentent qu'il y a un projet un peu différent, qu'il y a des valeurs, que c'est l'ESS. Après ils mettent tous les mots derrière : collectif, réseau, partage d'expérience, autre personnes avec qui je peux trouver des connexions,...</p> <p>L'accompagnement est également mis en avant. Parfois pour la facturation et le salariat mais on essaye de ne plus intégrer ces personnes, on les redirige vers d'autres structures.</p>	<p>Raisons variées mais souvent "souhaitent vivre de manière différente leur emploi"+ recherche statut autre qu'auto-entrepreneur (déçu de ce système)+ "volonté d'être en collectif et d'échanger" même s'ils ne savent pas exactement ce qu'ils peuvent attendre de la CAE</p> <p>"Avec les personnes qui n'ont pas cette envie de collectif au départ, on s'aperçoit qu'on a du mal à les impliquer au collectif"</p> <p>Beaucoup intègrent le collectif pour des avantages statutaires, se positionnent comme consommateurs de services selon une logique d'échanges a minima.</p> <p>Cependant, le choix d'intégrer et de rester dans une CAE est toujours un minimum lié au projet politique.</p>	<p>Je pense qu'ils rentrent la plupart pour le test d'activité. Ils entreprennent pour eux et souhaitent sécuriser leur démarrage. (sécurisation : test, salariat et avantages sociaux). Ils apprennent à coopérer et travailler ensemble une fois qu'ils sont dans la coopérative. Apprentissage de la coopération une fois rentré dans la coopérative. Mais ils paraissent également intéressés par le collectif.</p>

	<b>Directeur - Gérant - Chargé d'accompagnement CAE 4</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement - Responsable de l'établissement Etablissement de la CAE 4</b>	<b>Directeur associé - Gérant - Fondateur CAE 5</b>	<b>Associé extérieur CAE 5</b>
<b>Raisons d'intégration des ES</b>	Depuis peu de temps, 1 an, c'est la motivation entrepreneuriale collective. Entreprendre dans un collectif. Avant : découvrir et tester leur projet entrepreneurial. Au tout début ils venaient même pour l'accompagnement et le portage administratif. On observe une évolution des profils des personnes qui nous rejoignent en fonction des services que l'on propose et du professionnalisme de l'équipe. C'est notre image et notre fonctionnement qui fait venir des entrepreneurs aux différents profils. On capte des entrepreneurs qui nous ressemblent.	Le collectif : mutualisation, réseaux, partage compétences, projets communs, visibilité plus forte. Dans certains domaines audiovisuel et numérique, ils sont habitués à tout ce qui est collectif, ils ont déjà l'habitude de travailler ensemble. Conscients de la nécessité de mutualiser les coûts. Domaines où la coopération et le réseau sont très fort. => C'est le collectif qui les intéresse en premier => raisons économiques et de visibilité. Le collectif permet plus de visibilité et assure une confiance. Selon les secteurs, ils sont conscients et connaissent le collectif et la mutualisation dès le début. Ils en ont compris l'esprit et l'objectif.	N.C.	La facturation L'accompagnement Possibilité d'intégration professionnelle à travers les rencontres permises par le collectif. Il y a un côté "club" agréable qui permet de sortir d'un isolement professionnel

	<b>Directeur adjoint - Associé - Chargé d'accompagnement CAE 1</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement CAE 2</b>	<b>Associé - Chargée d'accompagnement CAE 3</b>
<b>Equilibre activités individuelles et collectif</b>	<p>Il y a des gens qui se sont épuisés dans le collectif. Ils étaient tellement investis dans le collectif qu'ils en ont oublié leur activité. Leur activité s'est détériorée à vue de nez. Cet équilibre est important ! Il faut être vigilant à ça.</p> <p>"Certains entrepreneurs se reposent trop sur le collectif. S'il n'y avait pas les projets collectifs ou les collaborations avec d'autres entrepreneurs je pense que leur CA ne pèserait pas lourd. Cela constitue une forme de dépendance, et ainsi la consommation d'un collectif qui amène du travail. Après cela signifie qu'individuellement leur activité est inexistante soit parce qu'elle n'est pas viable, soit car ils sont sur un mauvais créneau, ou qu'ils ne sont pas assez actifs en terme de prospection. Ils se reposent ainsi trop sur le collectif. Certains sont là à tous les ateliers chantiers dans l'espoir de pouvoir se greffer sur un projet sans pour autant être force de proposition. S'il n'y avait pas la dimension de coopération économique, certains seraient en congé sans solde."</p>	<p>Enjeu de les faire entrer rapidement dans le collectif sans qu'ils s'y perdent. Nécessité de combiner "synergie collective et épanouissement du projet individuel" car certains "passent beaucoup de temps dans le collectif et la coopérative, et pas assez sur le développement de leurs activités"</p>	<p>Le collectif et la coopération permettent d'amener de l'activité économique et de participer au développement de chacun. Ils ne l'entendent pas forcément au démarrage se disant "oui mais moi j'ai déjà besoin de me sécuriser et c'est ça qui m'intéresse dans la coopérative".</p>



	<b>Directeur - Gérant - Chargé d'accompagnement CAE 4</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement - Responsable de l'établissement Etablissement de la CAE 4</b>	<b>Directeur associé - Gérant - Fondateur CAE 5</b>	<b>Associé extérieur CAE 5</b>
<b>Equilibre activités individuelles et collectif</b>	<p>Ils attendent un intérêt économique lorsqu'ils s'impliquent dans la coopérative.</p> <p>Il y a l'intérêt individuel et l'intérêt collectif dans la coopérative qui sont liés, et qui doivent l'être. Au bout d'un moment s'il y en a un qui ne fonctionne plus, soit tu n'es pas un entrepreneur collectif si tu restes que sur de l'individuel, soit tu n'es pas un entrepreneur du tout si tu n'as plus de CA individuel et d'intérêt individuel et tu ne sais plus trop ce que tu fais ici.</p> <p>L'éducation à la coopération collective          Cette éducation on en parle dans les entretiens individuels. Elle peut aussi passer par une charte ou l'entrepreneur doit s'impliquer sur son activité individuelle autant que sur des projets collectifs.</p>	<p>Coopérer c'est travailler ensemble. Ce n'est pas la première chose pour laquelle ils viennent mais quand ils ont intégré la coopérative, ils sont intéressés pour se connaître, connaître les compétences des uns et des autres. Ils savent très bien qu'un vidéaste ne pourra jamais travailler tout seul et qu'ils vont pouvoir le trouver dans la coopérative.</p> <p>Ils rentrent d'abord pour la mutualisation et le collectif, ensuite seulement ils pensent à la coopération sur des projets communs.</p> <p>Dès le départ envie d'un collectif pour voir ce que l'autre fait et pour apprendre, échanges de connaissance et pratiques, grâce à l'éducation du secteur Mais ne ils ne s'impliquent pas naturellement dans les projets collectifs. Ça s'apprend =&gt; éducation à la coopération          C'est plus naturel dans le spectacle vivant par exemple =&gt; importance du parcours antérieur qui nous a sensibiliser et appris ou non à coopérer</p>	<p>On retrouve parfois dans des CAE, des personnes très investies mais qui ne font pas de business.          Or ils sont là pour ça, pour vivre de leurs activités. On ne bénéficie pas de financements publics pour faire semblant de créer de l'emploi.          L'objectif initial est de développer des activités rémunératrices, le collectif vient se superposer à cela.</p> <p>Il faut créer suffisamment d'adhérence autour d'une culture commune sans que ça devienne une nouvelle forme d'identification unique pour les individus.</p> <p>Nécessité d'avoir un équilibre entre les personnes qui s'investissent beaucoup et d'autres qui développent suffisamment de chiffre d'affaires pour que la coopérative puisse fonctionner.</p> <p>L'implication et la coopération, quelles qu'elles soient, ne doivent pas nuire au développement de l'activité économique.</p>	<p>Ils privilégient leurs activités individuelles, souvent au détriment des projets collectifs.</p>

	<b>Directeur adjoint - Associé - Chargé d'accompagnement CAE 1</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement CAE 2</b>	<b>Associé - Chargée d'accompagnement CAE 3</b>
<p align="center"><b>Sentiment d'appartenance et partage des valeurs / projet politique</b></p>	<p>N.C.</p>	<p>Un sentiment d'appartenance est ressenti par la plupart des entrepreneurs. Il explique l'implication des entrepreneurs au collectif</p> <p>"Ce qui permet de développer le sentiment d'appartenance c'est l'unité au niveau du projet politique, peu importe la taille". Ce projet est incarné par les actions mises en place.</p> <p>La bienveillance présente dans la coopérative compose également la culture coopérative (ou culture d'entreprise.</p> <p>Le projet politique n'est pas nécessairement partagé dès l'entrée mais il est au moins présenté comme tel et accepté par les entrepreneurs.</p> <p>Une confiance réciproque se met en place à travers cette démarche.</p>	<p>Il y a des personnes qui sont réellement attaché à la coopérative.</p> <p>Je pense que les valeurs sont vraiment partagées. En tout cas lorsque je le demande, ils confirment à l'entrée leur intérêt pour le collectif, les formations, le projet coopératif et les valeurs,...</p>

	<b>Directeur - Gérant - Chargé d'accompagnement CAE 4</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement - Responsable de l'établissement Etablissement de la CAE 4</b>	<b>Directeur associé - Gérant - Fondateur CAE 5</b>	<b>Associé extérieur CAE 5</b>
<b>Sentiment d'appartenance et partage des valeurs / projet politique</b>	<p>A partir du moment où ils se sentiraient faire partie d'un groupe, ils auront plus envie de générer économiquement. Ceux qui ont travaillé ensemble et qui ont généré du chiffre d'affaire ensemble, ça venait d'abord d'un sentiment d'appartenance et par la suite ils ont généré du CA. Et c'est parce qu'ils se sentaient appartenir à un collectif et qu'ils avaient une vision très positive de la coopérative, qu'ils se sont dit « tiens je vais me tourner vers lui ou vers elle » en se disant « je ne le connais pas mais c'est la compétence que j'ai besoin en complément et faisant partie de la CAE j'ai aucune question à me poser ».</p>	<p>Pas forcément habitué au fonctionnement coopératif mais les valeurs de solidarité leurs parlent. Ils les défendent à partir de la mutualisation et des temps collectifs</p>	<p>N.C.</p>	<p>Je pense que très peu des entrepreneurs (un tiers) sont sensibles aux valeurs du collectif. Beaucoup doivent être rentrés dans une CAE de manière circonstancielle.</p> <p>Ce ne sont pas les valeurs de la CAE qui les retiennent</p> <p>Les personnes qui rentrent dans le collectif c'est avant tout par souci économique que par adhésion à des valeurs</p>

	<b>Directeur adjoint - Associé - Chargé d'accompagnement CAE 1</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement CAE 2</b>	<b>Associé - Chargée d'accompagnement CAE 3</b>
<p align="center"><b>Niveau d'implication et freins</b></p>	<p>C'est surtout sur le fond que tu peux mesurer leur implication, sur la manière dont ils vont en parler et dont ils sont ambassadeur de la coopérative. L'engagement il évolue beaucoup mais la croyance des entrepreneurs dans la coopérative et son projet est liée à la manière dont ils en parlent. Ce sentiment d'appartenance c'est vraiment quelque chose sur laquelle il faut travailler.</p> <p>Je ne pense pas qu'il y ait un manque d'implication. Globalement les gens sont impliqués. Après il y a des cavaliers solitaires, des passagers clandestins. Il y a des gens plus impliqués que d'autres. Ils n'ont pas tous les mêmes attentes. Ce sont des phénomènes assez humains.</p>	<p>Pas totalement satisfait du niveau d'implication, je pense qu'on peut toujours aller plus loin. "On se dit toujours qu'il n'y a pas assez de participation même si elle ne peut jamais être totale. L'objectif est donc de maximiser la participation".</p> <p>"Le frein principal à la participation et l'implication dans le collectif est selon moi le temps." Ce n'est pas un manque d'envie mais plutôt une difficulté pour chacun de gérer son activité individuelle, sa vie personnelle et la coopérative.</p> <p>De plus même si les entrepreneurs se connaissent ça ne garantit pas que cela va bien se passer quand ils vont travailler ensemble. Ca constitue l'un des freins à la coopération.</p> <p>Les ES n'ont pas forcément conscience de tout ce qu'ils retirent de cette implication dans le collectif et la coopérative en général. Certains attendent quelque chose de précis des moments, lorsqu'ils ne le retirent pas, ou pas ce qu'ils attendaient, ils sont déçus et ne participent plus, ou moins. Cependant, ceux qui ne voient pas l'utilité de participer aux moments du collectif sont peu nombreux.</p> <p>Les retombées de cette participation sont souvent indirectes et agissent à moyen ou long terme. Le lissage du salaire est notamment un mécanisme de gain réparti dans le temps. Ce mode de fonctionnement n'est pas nécessairement naturel car il s'oppose à celui que l'on retrouve dans la société actuel. "L'enjeu de nos structures c'est de concrétiser cette richesse".</p>	<p>Ne se connaît pas assez pour pouvoir se faire confiance. Peur de s'associer avec des gens qu'on ne connaît pas.</p> <p>Ex : groupe de communicant qui est parti en éclat car il y avait une mauvaise entente entre ses membres. Mais ça a permis à certains d'entre eux de se connaître et de se voir travailler. Ils continuent à présent à travailler ensemble. La notion de confiance est importante</p> <p>Certains ressentent la nécessité de conforter leur activité avant d'investir du temps dans collectif.</p> <p>De moins en moins d'entrepreneurs ont un comportement de consommateur car ils vont vers l'auto-entrepreneuriat si c'est juste pour la facilité</p>

	<b>Directeur - Gérant - Chargé d'accompagnement CAE 4</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement - Responsable de l'établissement Etablissement de la CAE 4</b>
<b>Niveau d'implication et freins</b>	<p>Tant que c'est la coopérative qui doit initier des actions collectives et que ça ne vient pas des ES ça ne vient pas d'une volonté.</p> <p>Ils manquent de chiffre d'affaires (CA) pour que être rassuré pour pouvoir s'impliquer dans des temps collectif. Manque de sécurité économique. Leur préoccupation principale c'est de pouvoir vivre, et c'est aussi ce qu'on leur dit en les accompagnants individuellement.</p> <p>On est des entreprise, on est là pour créer du CA, on n'est pas là pour construire juste du groupe. La difficulté est plus grande chez nous car l'objectif est de développer de l'individuel et du collectif.</p> <p>Freins psychologique car manque dynamique de groupe : ceux qui s'impliquent plus que les autres oublient leur CA individuel, et ont souvent aucuns remerciements de la part des autres. Ils n'ont pas développé de CA par cette activité. Finalement ils ont comme une dépression réelle d'implication et de motivation après, et ça les éloigne du collectif</p> <p>Influence du secteur d'activités sur la vision du collectif et leur implication =&gt; profils des entrepreneurs et leur état d'esprit influent sur l'implication globale</p> <p>Le manque de rentabilité économique fait qu'ils partent. Le regard des autres est trop insupportable quand ils n'arrivent pas à développer. Ils ne viennent plus au collectif quand ils n'ont pas ou peu de CA.</p>	<p>Ils participent au collectif (communication, des projets économiques, la mutualisation d'un commercial, sur des matériaux, ou des projets collectifs purs,...) mais n'ont pas beaucoup monté de projet en commun.</p> <p>Ils pensent "entreprise" donc par et pour le collectif dans leur activité. Ils ont donc conscience de travailler pour le développement du collectif</p> <p>Ca fait partie de leur éducation de consacrer du temps au collectif</p> <p>Mais la faible rentabilité peut être un frein à l'implication dans le collectif</p> <p>Ils ont peur de ne pas développer de CA. Ils sont obnubilés par ça.</p> <p>Les plus militants s'engagent, les autres se disent qu'ils ont "d'autres choses à faire, qu'ils doivent augmenter leur CA".</p>

	<b>Directeur associé - Gérant - Fondateur CAE 5</b>	<b>Associé extérieur CAE 5</b>
<b>Niveau d'implication et freins</b>	<p>Pour qu'il y ait de la coopération, les compétences ne suffisent pas, il faut qu'il y ait un minimum de feeling.</p> <p>Les entrepreneurs arrivent seuls dans la coopérative, avec leur projet. Ils sont plus ou moins égoïstes et sont à la recherche d'indépendance. La difficulté est justement de trouver cet équilibre entre la place du collectif et l'indépendance de chacun sur ses activités.</p> <p>Dans la CAE, le collectif repose sur l'apprentissage, l'animation d'un réseau convivial, la mise en relation des entrepreneurs pour échanger les compétences</p> <p>Certains qui sont dans une logique de consommation de service au début évoluent et s'investissent progressivement dans le collectif, initient des projets.</p> <p>Mais tout le monde n'est pas impliqué et prêt à coopérer en même temps. Il y a des flux, parfois les personnes sont impliqués, parfois moins.</p>	<p>Difficulté de constituer une équipe lorsqu'il n'y a pas de chef. La démocratie dans la constitution d'un projet et la gestion du projet pose de problèmes multiples. Cela est moins compliqué lorsqu'un entrepreneur fait appel à un autre dans le cas d'une sous-traitance.</p> <p>Il y a à peu près une moitié des entrepreneurs qui forme le noyau de base et les autres qui fluctuent selon les thèmes des réunions.</p> <p>Les comportements individualistes nuisent au développement des projets collectifs car ils font passer leurs activités individuelles avant les projets communs. Il y a souvent besoin de l'intervention d'un membre de l'équipe pour coordonner et recadrer les choses.</p>

	Directeur adjoint - Associé - Chargé d'accompagnement CAE 1	Associé - Chargé d'accompagnement CAE 2	Associé - Chargée d'accompagnement CAE 3
<p><b>Relations avec l'équipe</b></p>	<p>Au début l'entrepreneur est accompagné et attend beaucoup de son accompagnateur, mais ça il faut vite le dépasser, et puis petit à petit il devient sociétaire et il se retrouve à un niveau d'égalité. Des fois on est collègue, des fois on est associé de la même entreprise.</p> <p>Un collectif ça s'anime. Si la CAE ne dégage pas du temps et de l'argent pour faire vivre ce collectif c'est compliqué car ce n'est pas spontané. C'est à l'équipe mais aussi aux associés, et aux entrepreneurs eux-mêmes de faire vivre le collectif</p>	<p>Il y a différents pôles de permanents (accompagnateur, compta et administratif/RH), les accompagnateurs sont plus proches des entrepreneurs que les deux autres pôles. La grande différence entre permanents et les ES est que les permanents ont un salaire fixe, ils sont recrutés pour une mission précise. Les entrepreneurs le ressentent bien.</p>	<p>Ils doivent sentir qu'on est investi mais ça n'empêche pas les conflits. J'aimerais qu'ils me voient comme un collègue. Même ceux qui sont là pour avantages statutaires, il n'y a pas de comportements consommations dans la relation avec l'équipe</p>

	<b>Directeur - Gérant - Chargé d'accompagnement CAE 4</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement - Responsable de l'établissement Etablissement de la CAE 4</b>	<b>Directeur associé - Gérant - Fondateur CAE 5</b>	<b>Associé extérieur CAE 5</b>
<b>Relation avec l'équipe</b>	<p>Générer de l'émulation en plus que de donner de l'information, de les aider et de les soutenir. On n'est pas à leur service et ils ne sont pas là pour nous faire plaisir. Objectif s'approprier l'objectif et l'intérêt de chaque projet et porteur de projet sur un plan individuel pour les conseiller. Faire ce lien entre les entrepreneurs et dynamiser le collectif. Dans le cas des petits déjeuners, on ne propose pas qu'un contenu et un sujet, si les entrepreneurs ne viennent pas il n'y a pas de contenu. C'est à eux de le construire, ensemble. C'est difficile d'être dans une relation d'égal à égal. Ce n'est pas vraiment des collègues mais ça peut l'être pour certains. Je pense qu'ils nous verraient plus comme des personnes avec qui on peut échanger, ils nous voient loin et différent d'eux.</p>	<p>Mon rôle est plutôt d'être chef de groupe. C'est ce qu'ils attendent de moi, d'être une coordinatrice, de leur donner les informations, organiser des réunions, superviser les gros projets communs, etc. Je me sens entrepreneuse comme eux. Par contre je suis là pour trancher sur le développement de la CAE</p>	<p>Nécessité de l'équipe de rester à sa place, de ne pas s'immiscer dans les affaires des entrepreneurs car sinon on devient le patron... Démarche bienveillante mais neutre. On est là pour accompagner ceux qui veulent coopérer mais on arrête de les forcer. Il faut que ça vienne d'eux. Ceux à qui le modèle ne convient pas s'en vont. Relation accompagnement pour leur permettre de développer leurs activités et tester leur projet. Equipe : rôle d'animation du collectif, susciter la coopération. Ca constitue l'armature de la CAE. L'armature ce sont les membres de l'équipes qui, on l'espère, se vivent comme des co-entrepreneurs associés. C'est au dirigeant d'organiser cette armature. Pour se faire il va s'appuyer sur l'équipe de permanents, et d'autres personnes extérieurs. L'initiative ne doit pas reposer que sur les permanents mais bien sur un ensemble de personnes.</p>	<p>J'ai pour mission de réunir des compétences autour de projets clients pour proposer une offre de prestations communes. Je pense qu'ils voient l'équipe comme un support dont ils bénéficient grâce à leur mutualisation de 10% de leur CA.</p>



	<b>Directeur adjoint - Associé - Chargé d'accompagnement CAE 1</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement CAE 2</b>	<b>Associé - Chargée d'accompagne ment CAE 3</b>
<b>Fonctionnement du sociétariat</b>	<p>12 sociétaires (3 permanents et 8 entrepreneurs) répartis dans deux comités : comité stratégique prospective, réflexion stratégique à LT et objectif à atteindre) et comité exécutif (réfléchir à mise en œuvre des décisions stratégique)</p> <p>Le conseil des associé (conseil coopératif) = assemblée des associés valide les propositions stratégiques qui sont faite. Une fois qu'elles sont validées elles sont récupérées par le comité exécutif.</p> <p>Le calendrier : Mois 1 comité stratégique, mois 2 conseil coop, mois 3 comité exécutif etc.... Soit 2 réunions tous les 3 mois + AG annuelle</p> <p>Atelier avant l'entrée au sociétariat : « parcours vers le sociétariat ».</p> <p>4 points sont abordés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• être sociétaire approche juridique et législative ;</li> <li>• Arténréel : gouvernance et fonctionnement ;</li> <li>• Et alors c'est quoi pour moi être sociétaire ?</li> <li>• Critères et modalités d'accès au sociétariat.</li> </ul> <p>On aborde le sociétariat avec les entrepreneurs lors du bilan annuel souvent et on leur propose de venir aux ateliers.</p>	<p>150 associés dont une majorité d'entrepreneurs</p> <p>11 administrateurs dont 7 ES et 4 permanents</p> <p>La CAE est organisée en Société Anonyme : les sociétaires en AG élisent les membres du CA (actuellement 11) qui sont garants du projet stratégique de la coopérative. 1 président de conseil d'administration : une entrepreneuse avec 1 DG + 1 DG délégué</p>	<p>24 sociétaires dont 15 ES, 7 permanents et 2 externes</p> <p>3 ou 4 nouveaux ES sociétaires par an</p> <p>On se réinterroge actuellement sur le statut à prendre. SA, SCIC ? ...</p>
<b>Critères d'accession au sociétariat</b>	<p>Dans nos statuts il faut avoir un an d'ancienneté. Dans la pratique on demande à avoir 2 ans d'ancienneté.</p> <p>Niveau d'activité : Niveau stabilisé et doit garantir une certaine autonomie financière. C'est assez vague mais on s'est fixé au moins un mi-temps au SMIC (car ça ouvre les droits sociaux) sauf si c'est un temps partiel choisi</p> <p>Critère lié à l'engagement coopératif : Avoir participé régulièrement aux ateliers proposés par la coop et aux autres temps collectifs comme séminaires, réunions,...</p> <p>Si la personne n'est déjà pas impliquée dans les temps collectif, on pense qu'elle aura du mal à s'impliquer en plus en tant qu'associé.</p> <p>Modalité : prendre des parts sociales avec un droit d'entrée minimum de 500 euros (avant 750) débloable en 4 fois sur une durée d'un an + 1% des salaires chaque année</p>	<p>Si moins de 2 ans : candidature présentée à la présidence du CA qui décide ou non de la présenter à l'AG. Si plus de 2 ans : présentation candidature en AG</p> <p>Pas d'autres critères</p> <p>On encourage les ES à se concentrer dans un premier temps sur le développement de leurs activités avant de devenir sociétaire.</p>	N.C.

	<b>Directeur - Gérant - Chargé d'accompagnement CAE 4</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement - Responsable de l'établissement Etablissement de la CAE 4</b>	<b>Directeur associé - Gérant - Fondateur CAE 5</b>	<b>Associé extérieur CAE 5</b>
<b>Fonctionnement du sociétariat</b>	15 sociétaires dont 10 entrepreneurs salariés	<p>Peu de sociétaire car l'établissement est encore récent Mais je leur parle dès l'entrée du sociétariat et de son importance. Il s'agit d'un engagement qu'ils devront prendre à un moment donné. Cet engagement évite de voir la coopérative comme un service.</p> <p>Ceux qui ne se sont pas présentés, ils ont l'impression qu'en ne développant pas assez de chiffre d'affaires ils ne pourront pas rester dans la coopérative. Ils sont stressés par leur CA. Ils ont l'impression que le sociétariat c'est une charge supplémentaire. Il pense à leur assise économique en premier avant de pouvoir s'impliquer en tant que sociétaire (surtout en termes de temps).</p> <p>Le sociétariat n'est pas toujours vu comme une fonction responsable</p>	<p>Actuellement 23 sociétaires. "C'est largement suffisant, parce qu'il faut l'animer le groupe..."</p> <p>Difficulté de maintenir les sociétaires présents et investis. C'est aussi la manière de vivre parisienne. On observe un fonctionnement et une implication plus importante dans notre antenne en banlieue. A Paris les personnes sont d'avantages dans une logique servicielle alors qu'en dehors il y a plus de notion d'appartenance à la coopérative.</p> <p>Programme pour l'accession au sociétariat avec notamment une formation coopérative à l'URSCOP, avec la diffusion de films sur les SCOP,... L'éducation à la coopération repose sur l'équipe de permanents et l'URSCOP.</p>	<p>23 sociétaires (60 % entrepreneurs, 2 associés extérieurs 1 personne physique et les permanents)</p> <p>Plusieurs laboratoires de réflexion sur divers thématiques (statuts, projets de certification, groupe Omnicité,...)</p> <p>Les actions menés par les sociétaires sont basés sur des échanges axés vers une meilleure connaissance des compétences des autres sociétaires.</p>
<b>Critères d'accession au sociétariat</b>	12000 euros de CA minimum par an	N.C.	N.C.	Candidature soumise au AG par rapport aux CV et à la motivation des entrepreneurs se présentant au sociétariat.

	<b>Directeur adjoint - Associé - Chargé d'accompagnement CAE 1</b>	<b>Associé - Chargé d'accompagnement CAE 2</b>	<b>Associé - Chargée d'accompagnement CAE 3</b>
<b>Motivations et freins au sociétariat</b>	<p>Comportements de consommateurs « si je peux bénéficier des services sans m'engager, tant mieux. Autant pas m'engager si ils ne me mettent pas de pression ». Ça c'est en en train de changer avec la loi et la volonté que chacun deviennent sociétaire au bout de 3 ans</p> <p>Peu de culture du sociétariat. Les gens ne se sentent pas forcément en posture d'être sociétaire dans le secteur culturel, la culture est plutôt associative</p> <p>Implication trop importante en temps et de énergie. Ils ont déjà fort à faire avec leur activité et son développement. Les réunions de sociétaires s'ajoutent à toute les réunions que propose déjà la coopérative (réunions, pole métiers, formations, ateliers chantiers,...) et que cela prend beaucoup de temps.</p> <p>Et freins financier</p> <p>Certains ne se sentent pas prêts</p> <p>Pour les sociétaires actuels, ça fait partie d'un engagement et d'un aboutissement. Mais ils ne se rendent pas forcément compte de l'importance que ça a.</p>	<p>Se présentent pour se sentir partie prenante du projet et s'impliquer de manière plus importante</p> <p>Freins d'ordre psychologique/sentimental : Souvent ne se sentent pas légitime, pas encore prêt.</p> <p>Frein économique : l'abondance en capital assez important</p>	<p>Raisons d'entrée : envie de s'impliquer plus soit car ils partagent les valeurs dès l'entrée et cela constitue suite logique à leur parcours, soit ils ont appris le fonctionnement de la coopérative et partagent désormais le projet et les valeurs. Certains ont également un sentiment de reconnaissance envers la coopérative et ont envie de « rendre l'appareil ».</p> <p>Freins :          cout financier : certains préfèrent créer leur entreprise          Temps : N'estiment pas avoir plus de temps à investir dans la coop</p>

Directeur - Gérant - Chargé d'accompagnement CAE 4	Associé - Chargé d'accompagnement - Responsable de l'établissement Etablissement de la CAE 4	Directeur associé - Gérant - Fondateur CAE 5	Associé extérieur CAE 5	
<p><b>Motivations et freins au sociétariat</b></p>	<p>Manque de temps : Ce n'est pas forcément une priorité pour eux et donc le manque de temps se fait au détriment de leur rôle de sociétaire.</p>	<p>N.C.</p>	<p>Certains entrepreneurs sont très collaboratifs mais ne souhaitent pas devenir associé. Ils n'ont jamais demandé à diriger une entreprise.</p> <p>D'autres n'ont pas envie de coopérer mais sont intéressés par le sociétariat pour ainsi gouverner une entreprise qui est la leur et décider des orientations. Ils perçoivent être est dans une entreprise plus large, la CAE, qui les porte et les supporte,... Ces personnes sont ainsi intéressés par la stratégie mais pas nécessairement par la coopération avec les autres entrepreneurs. La coopération n'est donc pas toujours un vecteur d'entrée au sociétariat.</p> <p>Certains ne s'impliquent pas car ils n'ont pas pour objectif de réellement s'investir dans la coopérative. D'autres manquent d'information et ne se rendent pas compte des enjeux de l'implication dans la coopérative en tant que sociétaire.</p> <p>Certains nécessitent du temps pour développer la volonté d'être associé d'une entreprise. Ce n'est accessible normalement qu'à une certaines classes sociales. Ce n'est donc souvent pas une démarche naturelle.</p> <p>Du temps est nécessaire pour qu'ils puissent se sentir légitime à devenir sociétaire. =&gt; importance du rôle d'éducation à la coopération.</p> <p>Les sociétaires se reposent beaucoup sur le dirigeant pour cela. Ils ne se positionnent pas dans une démarche de parrainage pour inciter les entrepreneurs à rejoindre le sociétariat, c'est dommage.</p>	<p>Aspect collectif</p> <p>Avoir une réflexion sur l'avenir de la CAE et participer aux orientations stratégiques</p> <p>Le coté individualiste est très fort</p> <p>Ils ne veulent pas participer à la gouvernance</p>

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure I. 1 : La répartition des CAE par secteurs _____	page 12
Figure I. 2 : Le modèle économique des CAE _____	page 13
Figure I. 3 : Le parcours type d'un entrepreneur au sein d'une CAE _____	page 17
Tableau I. 1 : Le poids des CAE dans le secteur coopératif _____	page 19
Encadré 1 : Les principes coopératifs _____	page 20-21
Tableau I. 2 : Les familles coopératives _____	page 23
Figure I. 4 : La conception d'un phalanstère selon Fourier _____	page 26
Tableau I. 3 : Classification des groupes humains _____	page 43
Figure II. 1 : Les trois phases du projet _____	page 51
Figure II. 2 : La traduction des objectifs _____	page 54
Figure II. 3 : Le processus d'enrôlement _____	page 56
Figure II. 4 : Le périmètre de l'équipe et les formes d'engagements _____	page 57
Figure II. 5 : La pyramide de Maslow _____	page 64
Tableau II. 1 : Les fonctions du leader _____	page 75

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS _____	3
SOMMAIRE _____	4
INTRODUCTION _____	5
PARTIE I : Les Coopératives d'Activités et d'Emploi et la coopération _____	11
Chapitre 1 : Les CAE : des coopératives d'entrepreneurs _____	11
a) Présentation générale des CAE.....	11
i. Les CAE en quelques chiffres _____	12
ii. La poursuite d'un double objectif _____	13
iii. L'accompagnement individuel et le collectif _____	15
iv. Le parcours d'un entrepreneur au sein d'une CAE, _____	16
b) L'appartenance au secteur coopératif.....	17
i. La gouvernance partagée : une caractéristique coopérative imparfaite	17
ii. Un ancrage dans le mouvement coopératif au sens large _____	19
iii. La structuration actuelle du secteur coopératif _____	22
Chapitre 2 : Des modèles coopératifs et leurs conceptions de la coopération ____	24
a) Utopies et pratiques coopératives : les modèles de coopération à travers le temps	24
i. Un modèle communautaire _____	25
ii. La république coopérative _____	26
iii. Un modèle de développement coopératif endogène _____	27
b) Des modèles d'analyse de la coopération dans les CAE .....	29
i. Les trois modèles coopératifs classiques face aux spécificités des CAE	
_____	29

ii.	Entre individus et collectif, à la recherche d'un modèle d'analyse de la coopération dans les CAE _____	31
Chapitre 3 :	Présentation des deux conceptions de la coopération _____	35
a)	La coopération complémentaire .....	35
i.	Ancrage théorique et mécanismes générateurs _____	35
ii.	Processus de coopération complémentaire _____	39
b)	La coopération communautaire .....	41
i.	Ancrage théorique et mécanismes générateurs _____	41
ii.	Processus de coopération communautaire _____	45
PARTIE II :	Les dynamiques coopératives au sein des CAE _____	49
Chapitre 1 :	Le processus coopératif dans les équipes projet : l'interdépendance des deux formes de coopération _____	50
a)	Un processus en trois phases .....	50
i.	Phase d'initialisation _____	51
ii.	Phase de transformation _____	52
iii.	Phase de cristallisation _____	52
b)	Les mécanismes de passage d'une forme de coopération à l'autre .....	53
i.	Un mécanisme de traduction des objectifs _____	53
ii.	Le rôle au centre des relations entre la division du travail et l'appartenance au groupe _____	55
iii.	La définition du périmètre de l'équipe relie les engagements internes et les engagements externes _____	56
c)	Apports et limites de l'analyse du processus coopératif des équipes projet.....	58
i.	Les apports _____	58
ii.	Les limites _____	59

Chapitre 2 : Les freins à l'émergence et au développement de ces deux formes de coopération observés dans les CAE	62
a) Une logique calculatoire individuelle.....	62
i. La priorité donnée par les entrepreneurs à leurs activités personnelles	62
ii. Théorie des besoins et des motivations : la pyramide de Maslow	64
b) Les limites du sentiment d'appartenance.....	65
i. L'appropriation des valeurs et du projet coopératif par l'éducation à la coopération	66
ii. Un besoin de lien social et de confiance	67
iii. Des freins psychologiques	68
c) Les conséquences de ces freins : un blocage du processus coopératif .....	69
i. Une activité économique indispensable pour que la coopération communautaire puisse se développer	70
ii. Le développement nécessaire de la coopération communautaire	71
iii. Une coopération complémentaire qui évolue, parfois au détriment du collectif	72
 Chapitre 3 : Le rôle de l'équipe d'appui dans les CAE	 74
a) Un rôle de leader... ..	74
i. ... dans la poursuite des objectifs	76
ii. ... dans la dynamique de groupe	77
b) L'éducation à la coopération et la fonction du « <i>go-between</i> », des leviers à la coopération	78
i. L'éducation à la coopération	78
ii. Le rôle du « <i>go-between</i> »	81
 CONCLUSION	 83



BIBLIOGRAPHIE	87
TABLE DES ANNEXES	91
TABLE DES ILLUSTRATIONS	124
TABLE DES MATIERES	125

# LA COOPERATION AU SEIN DES COOPERATIVES D'ACTIVITES ET D'EMPLOI : entre intérêts individuels et collectif

Par Anouk GUYARD

Partant du constat que le niveau de coopération et d'implications des entrepreneurs au sein des CAE est relativement faible, ce travail a pour objectif d'en comprendre les raisons. A la lumière des travaux de Stéphanie Dameron et de sa conception duale de la coopération, nous verrons que la coopération dans les CAE repose sur deux logiques. L'une basée sur une rationalité calculatoire et les intérêts individuels, l'autre sur une rationalité identitaire et le sentiment d'appartenance au groupe. Bien que les deux formes de coopération disposent de mécanismes générateurs et de dynamiques qui leur sont propres, elles sont interdépendantes et se génèrent mutuellement. Ces deux conceptions de la coopération nous permettront d'analyser le processus coopératif et de comprendre les limites de la coopération au sein des CAE.