



**HAL**  
open science

# De la multifonctionnalité des Coopératives d'Activités et d'Emploi : des modèles socioproductifs expérimentaux dans les zones grises de l'emploi et du travail

Justine Ballon

## ► To cite this version:

Justine Ballon. De la multifonctionnalité des Coopératives d'Activités et d'Emploi : des modèles socioproductifs expérimentaux dans les zones grises de l'emploi et du travail. Economies et finances. Université Paris Cité, 2020. Français. NNT : 2020UNIP7183 . tel-03288503

**HAL Id: tel-03288503**

**<https://theses.hal.science/tel-03288503>**

Submitted on 16 Jul 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université de Paris  
Ecole doctorale 624 « Sciences des Sociétés »  
*LADYSS*

**De la multifonctionnalité des Coopératives  
d'Activités et d'Emploi : des modèles socio-  
productifs expérimentaux dans les zones  
grises de l'emploi et du travail**

*Une recherche-action à propos d'Oxalis, Coopaname et Artenréel*

Par Justine Ballon

Thèse de doctorat de sciences économiques

Dirigée par Thomas Lamarche

Présentée et soutenue publiquement à Paris, le 21 octobre 2020

Defalvard Hervé, Maître de conférences, HDR, Université Marne-la-Vallée – Rap-  
porteur

Jany-Catrice Florence, Professeuse des Universités, Université de Lille - Rappor-  
trice

de Grenier Noémie, codirectrice générale de Coopaname - Membre invitée

Eynaud Philippe, Professeur des Universités, IAE de Paris, Université de Paris 1 –  
Examineur

Lamarche Thomas, Professeur des universités, Université de Paris - Directeur de  
thèse

Richez-Battesti Nadine, Maîtresse de conférences, Université d'Aix-Marseille -  
Examinatrice



*« Il est des années faites pour poser les questions et des années faites pour y répondre »*

*Zora Neale Hurton, Mais leurs yeux dardaient sur Dieu, 1937*

*« L'histoire nous apprend que les antinomies se résolvent parfois  
et se perdent le plus souvent dans le compromis  
que la logique pure répudie  
mais que la vie adopte vaille que vaille. »*

Georges Fauquet, *Le secteur coopératif*, 1935.

*« L'utopie est un mirage que personne n'a jamais atteint,  
mais sans lequel aucune caravane ne serait jamais partie. »*

Proverbe arabe.

Cité par Henri Desroches, *Le projet coopératif*, 1976.

L'université de Paris Diderot n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

## Remerciements

Mon travail de recherche s'inscrit dans le mouvement coopératif et dans une communauté de recherche, et dans un milieu social, amical et familial. Les échanges et les soutiens, quels qu'ils soient, sont essentiels pour parvenir à un travail de cette ampleur. Ces quelques lignes visent à remercier les personnes qui m'ont guidé, formé, accompagné, soutenu durant ces cinq dernières années.

Mes premiers remerciements vont à Thomas Lamarche, mon directeur de thèse, et Noémie de Grenier - codirectrice générale de Coopaname et « *référente coopérative* » de la CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche).

Je remercie les membres de mon jury d'avoir accepté de participer à l'évaluation de cette thèse : les rapporteurs Hervé Defalvard et Florence Jany-Catrice, et aussi Nadine Richez-Battesti, Philippe Eynaud. Merci également aux membres de mon Comité de Suivi de Thèse, parmi lesquels Yorgos Rizopolous, Jean-Pierre, Chanteau.

Dans le cadre des séminaires *TRCoop*, j'ai pu affiner mon raisonnement et préciser mon analyse. Je souhaite remercier notamment Sylvain Celle, Delphine Vallade, Anne Fretel, Florence Gallois.

Je remercie tous les coopérateurs et coopératrices de Coopaname. La confiance que vous m'avez accordée, m'a permis de mener à bien ce travail. Cette expérience coopérative a indéniablement nourri cette thèse, grâce à l'esprit critique que j'y ai acquis. Parmi cette communauté, je souhaite en particulier remercier Stéphane Veyer, Luc Mboumba, Romain Truchi, Carine Julien, Jérémie Wach-Chastel, Hélène et Aurore Vandebilcke, Patrick Lemoine, Patrick Delemme, Manon Fancea, Claire Furic, Véronique Bousquet, Anne Lafarge, Morgan Blanc et bien d'autres que je ne mentionne pas ici.

Merci à tous les coopérateurs et coopératrices d'Oxalis, d'Artenréel et plus largement de Cooproduction, qui ont partagé avec moi leurs expériences et ont accepté de me consacrer quelques heures de leur temps précieux. Je souhaite en particulier adresser mes remerciements à Anne-Laure Desgris, Françoise Tallon, Germain Lefevre, Gaëlle-Anne Royer, Sandrine Grèze (Oxalis), et Stéphane Bossuet, Anne Perret, Joël Beyler, Sadaf Zarer (Artenréel).

Je remercie Nicolas Scalbert, Anne-Claire Pignal et Catherine Friedrich, pour les réflexions apportées à ma grille de lecture, à la CGScoop pour son soutien financier. Merci aux membres de la Manufacture Coopérative qui ont suivi et soutenu cette recherche d'une manière ou d'un autre. Je souhaite remercier en particulier Catherine Bodet, Jean-Luc Chautagnat, Hervé Gouil, Antonella Corsani, Marie-Christine Bureau, Béatrice Poncin.

Je remercie le LADYSS qui m'a apporté les moyens techniques pour réaliser cette thèse et notamment Kévin Guillas-Cavan, Simon Nadel, Fanny Rassat, Mathilde Fautras, Sarah Morcillo, Pierre-Yves Le Dilosquer, Jeff Alexandre, Clémence Clos, Weronika Arabska Pascal Grouiez, Loubna Majidi, Vetso Rambelou Raz. Je remercie plus largement l'ensemble des membres du LADYSS avec qui j'ai pu échanger au cours de cette thèse.

Je remercie les chercheurs et les chercheuses avec qui j'ai travaillé durant ces années et qui ont contribué à me faire considérer d'autres angles de recherche, notamment Mélissa Boudes, Francesca Martinelli, Jérémie Bastien, Maxime Thorigny, Vanessa Jérôme.

*Enfin, mes remerciements vont :*

A toutes les personnes qui ont participé à la relecture de cette thèse – sans mentionner ceux et celles qui ont déjà été citées – Pascal Lécaille, Nicolas Duval, Juliette Marie.

A mes colocataires, qui m'ont supporté et qui m'ont changé les idées par le jardin, la musique et les débats politiques tout au long de cette recherche. Je souhaite en particulier remercier Thomas, Mari-Liis, Ulvika, Quentin, Alice, Andrea, Coralie, Benoit, Geneviève, Matthieu, Lemon, Anne, John, Maria, Martin, Jill, Sophia, Wandrille, Marion.

A ma famille, notamment mes parents qui m'ont fortement soutenu, à mes sœurs, mes grands-parents.

A mes fidèles amis Clochette, Praline, Jovak, Cookie, Bizbi, Lemon, Fifi, Tissa et Fridu.

A ma professeuse de danse-théâtre Aurélia Jarry qui m'a permis de danser mes idées, ma thèse.

A mes amis et mes amies qui ont su me faire sourire, danser et chanter pour me changer les idées, tout en m'apportant la confiance dont j'avais besoin : Lucaz, Olwen, Michelle, Louise, Sophie, Louis, Joe, Eyal, Nicole, Alexandre, Lucas et j'oublie sans doute d'en mentionner sur cette page.

A toutes les artistes qui ont accompagnées musicalement ces nombreuses heures, ces journées, ces années de travail.

# Résumé de la thèse

**De la multifonctionnalité des Coopératives d'Activités et d'Emploi : des modèles socioproductifs expérimentaux dans les zones grises de l'emploi et du travail.**

Une recherche-action à propos d'Oxalis, Coopaname et Artenréel.

En France, les mutations de l'organisation et de mobilisation du travail engendrent des zones grises de l'emploi et du travail. Dans ce contexte de croissance du travail indépendant, près de 150 Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) inventent des formes de mutualisation et de coopération entre des entrepreneuses-salariées-associées. Ce système socioproductif démocratique et ses modalités d'emploi visent l'amélioration des conditions d'autonomie dans et par le travail. Les CAE sont reconnues par la loi ESS 2014, mais la diminution des financements publics impacte pourtant leurs ressources déjà limitées. Cette thèse éclaire la compréhension de ces systèmes socioproductifs expérimentaux visant à pallier les mutations structurelles de la production et des relations salariales. Elle s'intéresse aux espaces institués et instituants, au-delà des schémas opposants production marchande/non marchande, salariat/indépendance.

Dans une perspective institutionnaliste, cette thèse se focalise sur les configurations stratégiques et organisationnelles des CAE, combinant plusieurs dimensions socioproductives. La démarche de recherche-action participative intégrale s'enrichit de la logique d'enquête pragmatiste. Trois CAE (Oxalis, Coopaname et Artenréel) composent l'étude de cas. Le travail monographique considère la nature et le périmètre des activités productives, le système socioproductif, les orientations stratégiques, les moyens de production et les modes de gouvernance. Le dialogue entre l'architecture conceptuelle de la théorie de la régulation et l'empirisme de l'économie sociale permet de revisiter les modèles productifs, pour qualifier les compromis de gouvernement coopératif des CAE autour de dynamiques productives multifonctionnelles. Il en résulte une grille de lecture et d'indicateurs socioéconomiques pour étudier les CAE. Entre 2013 et 2018, l'analyse des logiques productives multifonctionnelles dans les trois CAE montre l'ambivalence et l'instabilité structurante des compromis de gouvernement coopératif. À Oxalis, la prépondérance du développement économique est encadrée par l'idée d'autonomie et de solidarité professionnelle par la coopération de production. À Coopaname, le compromis marque la prééminence du politique, des liens sociaux et de la solidarité avant le développement économique. À Artenréel, le compromis historique se poursuit avec la primauté de l'accompagnement social, et de la diffusion de la coopération dans le milieu artistique, dans une logique d'intérêt général et d'utilité sociale, avec une forte dimension instituée.

Notre analyse des modèles socioproductifs met en exergue plusieurs facteurs d'unité et de diversité du mouvement des CAE. La pérennité de leurs dynamiques socioproductives est garantie par leur Projet coopératif privilégiant l'insertion par l'activité économique entrepreneuriale, l'autonomie dans le travail et la coopération de production. Leur difficulté concerne leurs ressources marchandes insuffisantes pour pérenniser leurs services mutualisés et des revenus acceptables pour leurs membres. Paradoxalement, c'est l'instabilité structurelle de leur compromis qui est un facteur clé de la solidité de modèles socioproductifs multifonctionnels. On relève des dysfonctionnements organisationnels et des tensions relationnelles récurrents. Ce qui les différencie, ce sont leurs stratégies de compétitivité selon la priorité donnée au politique, au social ou à l'économique. Leurs formes organisationnelles se distinguent aussi selon les moyens de mutualisation et de coopération, et les modalités de gouvernance. Cette thèse apporte des résultats scientifiques enrichissant la théorie de la régulation et l'économie sociale, et des résultats opérationnels pour les CAE. Le rapport coopératif d'activité envisage les tensions inhérentes aux relations sociales de production. La multifonctionnalité du travail autonome explicite les temporalités et les finalités contradictoires des activités.

**Mots-clés :** coopératives d'activités et d'emploi, zones grises du travail et de l'emploi, modèle productif, multifonctionnalité, relations salariales, entrepreneur-salarié-associé, travail autonome.





# Abstract

## **The multifunctionality of Business and Employment Cooperatives. Analysis of experimental socio-productive models in the grey zone of work and employment.**

Integral participatory action research about Oxalis, Coopaname and Artenréel.

Changes in the organisation and mobilisation of work in France lead to the emergence of grey zones of work and employment. In this context of self-employment growth, nearly 150 Business and Employment Cooperatives (BEC) establish mutualisation and cooperation forms between entrepreneur-salaried employees. Their democratic production system and the employment terms aim at improving the conditions of autonomy in and through work. In 2014, the law on Social and Solidarity Economy recognised BECs; however, the decrease in public funding is nevertheless impacting their already limited resources. This thesis sheds light on the understanding of these experimental production systems aiming to mitigate structural changes in production and wage relations. It focuses on the instituted and instituting spaces, which go beyond the opposing theoretical patterns of market/non-market production, wage labour/self-employment.

Working from an institutionalist perspective, this thesis focuses on the strategic and organisational orientations of BECs which favour the combination of a socio-political and economic dimensions. The integral participatory action-research approach is enhanced by the logic of pragmatic inquiry. The case study is based on Oxalis, Coopaname and Artenréel. The monographic work considers the nature and scope of productive activities, the socio-productive system, the strategic orientations, the means of production and the modes of governance. The dialogue between the conceptual architecture of the regulation theory and the pragmatism of the social economy makes it possible to revisit the productive models, which allows to qualify the cooperative compromises of government of the BECs around multi-functional productive dynamics. This results in a reading grid and socioeconomic indicators to study BECs. Between 2013 and 2018, the analysis of the multifunctional productive logics in three BECs shows the ambivalence and the structuring instability of the cooperative government compromises. In Oxalis, the preponderance of economic development is framed by autonomy and professional solidarity through production cooperation. In Coopaname, the compromise marks the pre-eminence of politics, social ties and solidarity before economic development. In Artenréel, the historical compromise continues with the primacy of social accompaniment and the diffusion of cooperation in the artistic milieu, in a pattern of general interest and social utility, with a strong instituted dimension.

On the basis of three BECs studied, we highlight several factors of unity and diversity of the BECs' socio-productive models. The sustainability of their socio-productive dynamics is guaranteed by their Co-operative Project, which favours integration through entrepreneurial economic activity, autonomy in work and production cooperation. The difficulty for them is to have sufficient market resources in order to perpetuate their mutualized services and provide acceptable income for their members. Paradoxically, it is the structural instability of their compromise that guarantees the solidity of multi-functional socio-productive models. There are recurrent organizational dysfunctions and relational tensions. Their strategies of competitiveness are specific as BECs choose to emphasize either a political, a social or an economic dimension, or they can be combined in different ways. Their organizational forms also differ according to the means of mutualization and cooperation, and the modalities of governance. This thesis provides scientific results that enrich the regulation theory and social economy, and also operational results for the BECs. The cooperative activity report takes into account the inherent tensions in the social relations of production. The multifunctionality of self-employment makes the contradictory temporalities and the purposes of the activities explicit.

**Keywords:** activity and employment cooperatives, grey areas of work and employment, productive model, multifunctionality, wage relations, entrepreneur-employee-associate, self-employment.



## Note préalable à l'intention des lecteurs et des lectrices

Afin de faciliter votre lecture, cette note indique les choix des passages du manuscrit à consulter selon vos intérêts et questionnements. En sus du **résumé** de la thèse défendue, nous recommandons de lire **l'introduction** comme **préalable indispensable** d'ailleurs parfois suffisant. La conclusion apportera un regard davantage centré sur l'intérêt des résultats obtenus d'un point de vue méthodologique, scientifique et pratique, ainsi que des perspectives de recherche. Le tableau ci-dessous précise les parties et chapitres que je suggère de voir suivant plusieurs thématiques.

*Tableau 1 : Passages de lectures recommandés par thématique*

Si vous êtes intéressés par	Je vous conseille d'aller voir
Coopératives d'Activités et d'Emploi	Chap. 1, 2, 13.
Cadrage théorique	Partie 2 ; Chap. 13.
Apports conceptuels de la thèse	Partie 3 ; Chap. 13 ; Annexe 19 & 20.
Analyse de cas de Coopératives d'Activités et d'Emploi	Chap. 9, 10, 11 & 13.
Démarche de recherche-action pragmatiste	Chap. 3, Annexes 5 à 12.

*Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.*

**ATTENTION** : N'ayant pas les droits de diffusion et de reproduction pour chacune des images voire certains graphiques, nous avons dû retirer du manuscrit un certain nombre d'illustrations, parfois remplacées par des carrés rouges afin de conserver la mise en page originale, qui sont indiqués de façon barrée.



# Plan

<b>Préalables – Choix techniques et langagiers</b>	p. 15
<b>Introduction générale</b>	p. 19
<b>Partie 1. Les coopératives d'activités et d'emploi : objet, contexte, évolution et modalités d'enquête</b>	p. 63
Chapitre 1. Principes politiques, système socioproductif et pratiques économiques des Coopératives d'Activités et d'Emploi	p. 65
Chapitre 2. Histoire et environnement socioéconomique des CAE	p. 85
Chapitre 3. Une démarche d'enquête pragmatiste : de l'élaboration d'une recherche-action participative intégrale avec les CAE	p. 119
<b>Partie 2. Socioéconomie du système socioproductif des CAE : des coopératives de travail autonome au prisme des modèles productifs</b>	p. 157
Chapitre 4. Une analyse institutionnaliste des entreprises coopératives comme institutions socio-marchandes et organisations démocratiques multifonctionnelles	p. 159
Chapitre 5. L'entrepreneur-salarié-associé : une figure atypique et représentative des zones grises du travail et de l'emploi	p. 197
Chapitre 6. Concevoir les stratégies et les dynamiques socioproductives des CAE à partir des modèles productifs : apports et limites	p. 247
<b>Partie 3. Architecture des modèles socioproductifs des CAE : schéma général et dynamiques</b>	p. 293
Chapitre 7. Les éléments structurant le périmètre productif des CAE	p. 295
Chapitre 8. Du Projet coopératif, à la stratégie de compétitivité coopérative, passant par les stratégies de revenus	p. 325
Chapitre 9. Les composantes d'une configuration socioproductive : du travail autonome et démocratique au rapport coopératif d'activités	p. 347
Conclusion Partie 3 : Des compromis de gouvernement coopératif aux modèles socioproductifs	p. 371
<b>Partie 4. Analyse et discussion des modèles socioproductifs : une mise en perspective à partir de trois CAE Oxalis, Coopaname et Artenréel</b>	p. 381
Chapitre 10. Oxalis. Le développement commercial des activités entrepreneuriales au service du Projet coopératif : ambiguïtés de l'efficacité économique et tensions structurelles	p. 383
Chapitre 11. L'ambivalence d'un Projet coopératif fort à Coopaname : un compromis de gouvernement perturbé par des dysfonctionnements structurels et des ressources marchandes insuffisantes	p. 449
Chapitre 12. Artenréel, d'une dimension instituante dans le champ culturel, à l'institutionnalisation coopérative au sein de Cooproduction/CPE	p. 539
Chapitre 13. Unité et diversité de la multifonctionnalité des CAE : discussions des apports empiriques et théoriques	p. 613
<b>Conclusion générale</b>	p. 709
Bibliographie	p. 747
Table des matières	p. 773
Glossaire	p. 794
Annexes	p. 805



## Préalables – Choix techniques et langagiers

Avant de commencer la lecture de cette thèse, deux choix relatifs à l'écriture nécessitent d'être explicités au préalable : l'utilisation du « je » et du « nous » (2.) et de l'écriture inclusive (3.).

### 1. Du « je » au « nous » pour une recherche personnelle et collective

Dans un souci d'authenticité et de cohérence avec ma démarche de recherche-action participative intégrale (Desroches, 1990), j'adopte une posture de chercheuse-actrice à travers l'écriture et la présentation des résultats. L'emploi de la première personne du singulier (« je »), ou du pluriel (« nous ») fait l'objet de pratiques variées en recherche. Quand certaines thèses choisissent uniquement l'utilisation du « je » (Nedelec, 2018), d'autres alternent le « je » et le « nous » (Fautras, 2016). C'est dans cette dernière perspective que j'inscris ma pratique. La règle générale adoptée consiste à utiliser la première personne du pluriel<sup>1</sup>. Le « nous » traduit un mouvement de distanciation réflexif sur l'idée présentée (Guinard, 2012), en apportant une dimension inclusive entre l'autrice et ses lecteurs (Seri-Hersch, 2012 ; Arango, 2015). La première personne du singulier intervient lorsque je décris ma démarche d'enquête, en justifiant mes propres choix épistémologiques et théoriques. De même, le « je » est plus logique quand j'évoque un fait constaté, ou un épisode vécu personnellement au sein du mouvement des CAE<sup>2</sup>. Le choix de l'alternance entre le « je » et le « nous » permet aux lectrices de mieux apprécier cette recherche, tout en les incluant dans mon raisonnement.

### 2. Une écriture inclusive pour une recherche féministe en économie

Coopaname et Oxalis — deux CAE étudiées dans cette thèse — se sont saisies collectivement de la question du genre et des inégalités femmes-hommes. Toutes deux utilisent une écriture inclusive, visible dans leurs outils de communication, leur documentation interne et dans leurs rapports d'activités et de gestion. De fait, les femmes sont majoritaires dans les CAE<sup>3</sup> (Nivet et Scalbert, 2014 ; Chambolle et al., 2016 ; Ballon et al., 2019). En 2019, à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes, le mouvement coopératif<sup>4</sup> publie une Charte pour l'égalité femmes-hommes<sup>5</sup>, dans laquelle figure l'idée de « Favoriser une communication sans stéréotype de sexe ». L'ESS et le mouvement coopératif tendent à se saisir de la question de la visibilité des femmes<sup>6</sup>. Toutefois, l'écriture inclusive continue de susciter de vifs débats dans la société<sup>7</sup>. Et si l'ESS affirme un principe d'égalité, les pratiques organisationnelles révèlent des inégalités femmes-hommes et des stéréotypes de genre toujours véhiculés (Bodet et al., 2019). C'est la raison qui amène un collectif d'actrices et chercheuses à publier un

---

<sup>1</sup> Que nous accordons systématiquement au pluriel, même s'il concerne principalement ma pensée ou mon positionnement.

<sup>2</sup> L'auto-analyse de mes expériences fait partie intégrante des « matériaux » de cette enquête sociale.

<sup>3</sup> Dans les CAE en général, on recense une moyenne de 60 % de femmes environ, un chiffre stable depuis 1995.

<sup>4</sup> Par le biais de son réseau Coopfr

<sup>5</sup> Coopfr, Charte pour l'égalité femmes-hommes, 2019. URL : <https://urlz.fr/aNAE>

<sup>6</sup> Économie Solidaire et Solidaire

<sup>7</sup> M. Lacroux « Prêt-e-s à utiliser l'écriture inclusive ? », Liberation.fr, 27 septembre 2017. URL : <https://urlz.fr/aNAG> ; Le Monde.fr, « Edouard Philippe décide de bannir l'écriture inclusive des textes officiels », 21 novembre 2017. URL : <https://urlz.fr/aNAL> ; Arrêt du Conseil d'Etat datant du 28 février 2019, URL : <https://urlz.fr/aNAP>



« *Manifeste pour en finir avec le sexisme en économie sociale et solidaire* » en proposant une « *co-déconstruction* » des stéréotypes de genre (ibid., p. 29), qui dans cet esprit proposent plusieurs choix langagiers et orthographiques inspirant pour adopter une écriture inclusive.

La langue n'est pas neutre comme l'indique la règle dans en français selon laquelle « *le masculin l'emporte sur le féminin* », induisant de fait la disparition orthographique des femmes. La réflexion que j'apporte sur le langage inclusif s'inscrit dans une réflexion personnelle, menée depuis plusieurs années sur les rapports femmes-hommes dans la société, dans les coopératives, en recherche. Malgré la résistance des institutions, la législation fait évoluer la langue française depuis les années 1980 (avec la féminisation des métiers)<sup>8</sup>, jusqu'à aujourd'hui avec la publication, par le Haut Conseil pour l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, d'un « *Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe* » (Bousquet et Abily, 2015). Dans le milieu académique, institutions et chercheuses commencent à mobiliser aussi une orthographe inclusive : l'Ined<sup>9</sup> (Arbogast, 2017), l'Université de Paris Nanterre<sup>10</sup>, des collectifs de doctorantes, de chercheurs<sup>11</sup>, des doctorants dans leur thèse (Birgé, 2018 ; Nedelec, 2018). Plusieurs études scientifiques s'intéressent au langage inclusif et aux résistances sociales qu'il engendre (Paveau, 2002 ; Moreau, Baider et Khaznadar, 2007). Les initiatives restent limitées, et les chercheurs frileux, comme le montre le nombre restreint de revues scientifiques utilisant l'écriture inclusive. Cet écrit vise à mettre en perspective mes réflexions personnelles et militantes, au regard d'études scientifiques (Viennot, 2014 ; Arbogast, 2017). Il en résulte un raisonnement argumenté, instituant des règles d'écriture inclusive cohérentes. Ce choix peu évident dans une thèse — au regard des règles académiques<sup>12</sup> — est argumenté à travers une critique des règles d'orthographe discriminante et l'énonciation des règles utilisées.

## 2.1. Une écriture inclusive pour dépasser les inégalités instituées dans la langue française

L'étude des travaux d'Éliane Viennot (2014)<sup>13</sup> et d'un article de Mathieu Arbogast (2017)<sup>14</sup> pour l'Ined me permettent d'exposer plusieurs arguments en faveur de l'écriture inclusive, et pour justifier mes choix langagiers. Considérant les fonctions du langage (information, symbolisme, imaginaires, etc.), l'idée est de décortiquer les usages stéréotypés et discriminants institués, afin d'adopter des principes respectant la diversité de la population humaine. De fait, la règle du masculin générique et neutre constitue un marquage récent, « *une parenthèse dans l'histoire de la langue française* » (Viennot, 2014) :

---

<sup>8</sup> cf. Circulaire du Premier ministre du 11 mars 1986, puis à celle du 6 mars 1988.

<sup>9</sup> Institut National des Études démographiques.

<sup>10</sup> Source : Florent Vairel, « *À l'université Paris Nanterre, nous adoptons l'écriture inclusive* », *Les Echos Start*, 09/01/2019. URL : <https://urlz.fr/aNAR>

<sup>11</sup> Comme le collectif de doctorantes Parisa de l'université Paris 4, qui explicitent leur choix dans un communiqué : « *Pourquoi l'écriture inclusive ?* » (01/07/2017) URL : <https://urlz.fr/aNAT> ; Mais aussi, le collectif « *Transitions incubateur de recherche en science de l'éducation* » lors d'une journée doctorale consacrée à l'écriture inclusive, Barthélemy C., Charalampoulou C., « *L'écriture inclusive dans l'écriture scientifique : Pourquoi ? Comment ?* » (22/06/2018) URL : <https://urlz.fr/aNAU>

<sup>12</sup> Je dois beaucoup aux réflexions collectives et aux débats menés avec Kévin Guillas-Cavan, Lucas Nedelec, Robin Birgé et Juliette Marie, pour n'en citer que quelques-uns.

<sup>13</sup> Historienne de la littérature et critique littéraire française et professeuse émérite.

<sup>14</sup> Sociologue spécialisé sur les thèmes du genre

elle a été imposée et instituée progressivement par une élite masculine<sup>15</sup>. L'invisibilité structurelle des femmes dans la langue française traduit des rapports sociaux de genre (Bourdieu, 2001), engendrant des discriminations et diffusant des comportements stéréotypés (Onisep, 2014). La règle de la primauté du masculin sur le féminin — intitulés de métiers, accord des adjectifs et des verbes — véhicule des symboliques et des représentations sociales. Il s'agit de faire évoluer la langue pour mieux reconnaître et qualifier la diversité des êtres humains (Arbogast, 2017). J'ai donc choisi de désobéir à certaines conventions historiquement et socialement instituées en français, afin de traduire dans la pratique, un mode de pensée qui intègre l'analyse des rapports de domination genrés et sexués. Ce choix réduit les biais du français concernant la confusion entre le signifiant et le signifié liée au masculin générique (Arbogast, 2017), et le manque d'exactitude de la langue, au regard des exigences scientifiques (définitions et signification des mots). Toutefois, la langue française contraint la mise en œuvre d'une démarche inclusive : le neutre n'existe pas, et l'accord de genre occupe une place importante. Si plusieurs choix orthographiques sont envisageables<sup>16</sup>, aucune règle n'est à ce jour formellement instituée<sup>17</sup>. Pour déterminer mes propres règles, je définis des principes logiques et cohérents qui structurent l'ensemble de mon écrit. L'écriture inclusive nécessite un temps d'appropriation, sans pour autant ralentir la lecture. Elle ne constitue pas un obstacle à la lisibilité d'un texte, qui dépend de plusieurs facteurs<sup>18</sup>.

## 2.2. Principes d'une écriture inclusive alternant féminin et masculin

La logique de mon écriture inclusive s'appuie sur un principe prééminent de **désexisation**<sup>19</sup> de la langue française. Aussi, je n'emploie pas d'antonomasies dans ce texte pour éviter tout androcentrisme inconscient, et limiter toute référence « *universelle* ». Je féminise systématiquement l'ensemble des fonctions et des noms qualifiant une ou des personnes de sexes féminins, de façon à l'entendre oralement (ex. : professeuse plutôt que professeure, autrice plutôt qu'auteur). En vigueur encore au XVII<sup>e</sup> siècle, je réapplique **l'accord de proximité** qui consiste à accorder le verbe ou l'adjectif en fonction du genre du nom le plus proche : « *Stéphane Veyer et Nathalie Delvolvé se sont coordonnées pour rédiger un article à propos des instances de représentation du personnel à Coopaname* ». Cette règle permet d'accorder tous les substantifs sur le même plan, sans attribuer à l'un ou l'autre une importance plus grande. Lorsqu'il s'agit d'une majorité de femmes, l'accord se fait au féminin. Si certaines conjugaisons peuvent être considérées comme des erreurs, il importe que la lectrice s'habitue progressivement à cet usage. Enfin, l'ordre alphabétique permet d'abolir l'idée de mentionner d'abord les femmes ou d'abord les hommes dans un texte (ex. les femmes et les hommes).

---

<sup>15</sup> Composée d'une élite masculine, l'Académie française fait disparaître la féminisation des noms de métiers et des fonctions, des pronoms et des accords, considérant que « *le genre masculin étant le plus noble, il doit prédominer chaque fois que le masculin et le féminin se trouvent ensemble* » (Vaugelas, 1647, cité par Viennot, 2014).

<sup>16</sup> ONISEP (2016). « L'écriture égalitaire : enjeux pour l'ONISEP et guide d'aide à la rédaction », URL : <https://urlz.fr/aNAW> ; « *Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe* » (novembre 2015), Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes ; Haddad, R. (2016). Manuel d'écriture inclusive. Faites progresser l'égalité hommes/femmes par votre manière d'écrire. Association Mots-clés. URL : <https://urlz.fr/8UqQ>

<sup>17</sup> Aucune recommandation ne fait à ce jour autorité (Arbogast, 2017).

<sup>18</sup> D'ordre matériel (écran ou papier), sémiotique (couleurs, symboles, image), typographique (polices, échelles), graphique (encadrés, marges), psychologique et neurolinguistique (mots clés), voire syntaxique (longueur des phrases)

<sup>19</sup> Il s'agit de rendre visible les femmes dans mon écrit, et non d'éviter de féminiser

La lourdeur du point médian, alors que je considère la centralité des acteurs dans mon analyse économique, m'a amené à adopter deux règles. Autant que possible, j'ai utilisé des **mots épïcènes** (sociétaire plutôt qu'associé ou associée) et **génériques** (la recherche plutôt que les chercheurs). Si les différents sexes tendent à disparaître de la langue, combiné à d'autres règles (cf. ci-dessous), cela garantit la lisibilité du texte (Arbogast, 2017, p. 19). D'autre part, les mots épïcènes sont minoritaires en français. J'ai aussi opté pour **le genre aléatoire** qui consiste à utiliser successivement un nom au féminin, puis au masculin : travailleur puis travailleuse, entrepreneur puis entrepreneuse, coopérateur puis coopératrice, et ainsi de suite. La lecture peut s'en trouver troublée au début : la lectrice se demandera — d'ailleurs seulement dans le cas de l'usage du féminin — s'il s'agit seulement de gérantes qui sont à l'origine de la création des CAE. Pourtant, il n'en est rien, puisque cette règle s'applique strictement à l'intégralité du texte. L'idée est de mentionner systématiquement la totalité des femmes et des hommes de chaque catégorie, et cela dans tout le manuscrit, y compris les titres. **L'usage d'abréviations** pour nommer les membres des CAE renforce le caractère inclusif de ce travail. Neutres, elles incluent l'ensemble des personnes, quel que soit leur sexe : à savoir TA pour travailleur autonome ou travailleuses autonomes ; ou ES, pour entrepreneur-salarié ou entrepreneuse-salariée. Dans le cas, où le sexe de la personne aurait un intérêt pour l'analyse, une annotation le précise. Plusieurs exceptions visent à respecter les formulations et les typographies des autrices ou des coopératives citées comme dans les textes juridiques, les extraits de documents, les articles ou encore les verbatims. Enfin, nous recourons à plusieurs adjectifs formulés à partir des noms de chaque CAE et de façon épïcène, à savoir oxaliste pour Oxalis, coopanamiste pour Coopaname et artentréeliste pour Artentréel. Lorsqu'ils sont dotés d'une majuscule, ils qualifient les membres de chaque CAE : Oxaliste, Coopanamiste, Artentréeliste.

\* \*

L'écriture inclusive adoptée dans cette thèse affirme mon inscription dans un mouvement d'économie politique considérant les inégalités femmes-hommes. Mon objectif est de combiner de façon cohérente et sans coupure, ma démarche politique et militante engagée dans une perspective de transformation sociale, avec une argumentation scientifique et réflexive<sup>20</sup>. Mon approche s'intègre dans un questionnement épistémologique plus large concernant la prise en compte des rapports sociaux de genre en économie (Lamarche et Lefèvre, 2019). L'économie s'intéresse en effet tardivement au genre dans ses analyses (Silvera, 2001 ; Talahite, 2014), alors que des fertilisations croisées entre institutionnalisme et féminisme (Morel, 2007) montrent les inégalités femmes-hommes (emploi, travail, famille, politiques sociales) engendrées par les rapports sociaux de genre (Guérin, 2010 ; Hillenkamp et Bessis, 2012 ; Gadrey et Gadrey, 2017). Je terminerai avec une citation d'E. Viennot<sup>21</sup> : « *Dans son ensemble, le langage inclusif dessine bel et bien un programme politique ambitieux pour ne pas dire révolutionnaire. Il ne s'agit rien moins que de démanteler les stratégies élaborées pour installer en douce dans les cerveaux l'évidence absolue, incontestable, légitime de la supériorité masculine. [...] Que ce qui a été fait dans un sens puisse être fait dans un autre sens.* »

---

<sup>20</sup> Cette démarche ne répond pas à toutes les limites de notre langage dans la mesure où elle n'atteint pas l'inclusivité totale<sup>20</sup>.

<sup>21</sup> Viennot E., « Françaises, Français : le langage inclusif n'est pas une nouveauté », *The Conversation.com*, 15 octobre 2018.

# Introduction générale

Entre 2018 et 2020, plusieurs décisions des hautes instances juridiques françaises ont révélé la porosité des nouvelles formes de mobilisations du travail instaurées par les plateformes de services à la demande. Elles font suite à une rapide extension de cette forme de travail, puis à l'organisation collective de livreurs coursiers de Take it easy et de Deliveroo, ainsi que de chauffeurs Uber en vue de faire reconnaître la condition salariale de leur travail, pourtant défini comme indépendant par les plateformes. En 2018, la Cour de cassation requalifie le travail indépendant des livreurs coursiers en travail salarié, en considérant le contrôle des courses par le système de géolocalisation et le pouvoir de sanction effectués par la plateforme<sup>1</sup>. En 2020, elle requalifie le contrat des chauffeurs Uber considérant le lien de subordination effectif entre la plateforme et le chauffeur : pouvoir de donner des ordres, de contrôler leur exécution et, le cas échéant, de prévoir des sanctions en cas de manquement<sup>2</sup>. Ces décisions juridiques apparaissent en décalage avec les choix politiques gouvernementaux indiquant des tensions révélatrices des reconfigurations des formes du travail et d'emploi, ainsi que du système productif. En parallèle, début 2020, Smartfr<sup>3</sup> fait l'objet de dénigrements sur les réseaux sociaux. Soutenu notamment par la Confédération Générale du Travail (CGT), un intermittent du spectacle s'estime lésé sur la reconnaissance de ses droits au chômage. Il dénonce les pratiques de la coopérative comme employeur. Si ses réclamations n'ont pas été reconnues<sup>4</sup>, cette réaction — comme les inquiétudes des membres de Smartfr qui ont suivi — révèle les questions politiques que recouvrent ces transformations d'emploi, les complexités et inadaptations juridiques et la fragilité des situations de travail de ces personnes. Les pratiques d'Uber, de Deliveroo et de Smart sont-elles comparables ?

Les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) sont aussi confrontées à ces incertitudes juridiques du fait de leurs modalités de travail et d'emploi atypiques, à la lisière de l'indépendance comme du salariat. Les pratiques inédites de Smartfr, comme des CAE, engendrent des contrôles de Pôle Emploi du fait des modalités d'emplois singulières, qui tendent pourtant à se distinguer des plateformes de services à la demande. La reconnaissance juridique de leurs pratiques par la loi portant sur l'Économie Sociale et Solidaire en 2014 amène, à l'inverse, des acteurs de l'ESS dans une tribune publiée en 2019 à réclamer l'élargissement de la forme des CAE pour faire bénéficier les chauffeurs de VTC et consort, du statut d'entrepreneuse-salariée-associée (ESA). Les signataires évoquent les nécessaires évolutions de la protection sociale<sup>5</sup> en esquissant des pistes alternatives aux pratiques des plateformes collaboratives pour renforcer les droits de ces travailleurs atypiques. Ce positionnement ne fait pas l'unanimité. Une deuxième tribune — écrite par l'une des figures du mouvement des CAE — insiste sur les origines et le projet politique initial des CAE (l'entrepreneuriat collectif au sein d'une coopérative, « *le primat*

---

<sup>1</sup> Arrêt n°1737 du 28 novembre 2018 (17-20.079) - Cour de cassation - Chambre sociale.

<sup>2</sup> Arrêt n°374 du 4 mars 2020 (19-13.316) - Cour de cassation - Chambre sociale.

<sup>3</sup> Coopérative de services mutualisés entre des professionnelles de la culture (cf. Annexe 14, 1.1.).

<sup>4</sup> La mission réalisée ne correspondait pas à une activité d'intermittence, mais un stage de journalisme.

<sup>5</sup> Tribune d'un Collectif de Personnalités, « *Conducteurs de VTC : un statut, enfin ?* », *Les Échos*, 17 juin 2019.

URL [https://frama.link/0pP\\_gQCW](https://frama.link/0pP_gQCW) — Consulté le 28/06/2019.

de l'aspiration individuelle ») en déplorant un renoncement des acteurs de l'ESS face au mouvement d'« ubérisation », auquel le statut de Société coopérative et participative (Scop) répondrait mieux<sup>6</sup>. Cette controverse indique des visions opposées concernant la finalité politique, les moyens productifs, le système de propriété et de gouvernance des entreprises de l'ESS (EESS).

L'analyse des CAE, qui est l'objet de cette thèse, permet d'étudier l'émergence d'entreprises inédites dans un contexte de mutations du système productif, du travail et de l'emploi. Apparues au milieu des années 1990, et bien qu'elles restent en marge des formes de production dominantes, leurs dispositifs et leurs pratiques hybrides questionnent l'organisation du travail et le système de production, les limites du droit du travail salarié face à la croissance d'un travail indépendant aux conditions salariales désormais reconnues juridiquement, et enfin les modalités combinatoires de productions marchandes et d'utilité sociale.

\*

Cette introduction s'ouvre avec une présentation du contexte socioéconomique et institutionnel de l'extension du travail indépendant. Nous discernons plusieurs types d'entreprises qui s'adressent aux travailleurs indépendants, parmi lesquelles les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE). Il s'agit ensuite de délimiter le périmètre de la recherche, en considérant les différents concepts et notions que l'analyse des CAE amène à examiner. Cela nous permet d'explicitier l'orientation théorique de cette recherche à la lumière d'un état de l'art focalisé sur les éléments centraux de cette thèse. Ces définitions sont un préalable à l'exposition, dans un troisième temps, de la démarche d'enquête. La formulation de faits stylisés et de la problématique constitue l'aboutissement d'un processus abductif. L'introduction se termine avec l'exposition du raisonnement qui structure cette thèse en quatre parties et treize chapitres.

## 1. Contextualisation

Pour saisir les enjeux empiriques et théoriques de cette thèse, deux phénomènes nécessitent d'être mis en exergue : le nombre croissant de travailleurs indépendants en accélération depuis les années 2000 (1.1.), et l'émergence des CAE comme l'une des réponses apportées (1.2.)<sup>7</sup>.

### 1.1. La croissance du travail indépendant et des formes d'emploi atypiques

L'actuel renouveau du travail indépendant révèle deux évolutions contradictoires de longue période : la chute du nombre d'indépendants dans le secteur agricole et sa progression dans les services (Conseil d'Orientation Pour l'Emploi, 2014)<sup>8</sup>. À l'orée des années 2000, la croissance de la création d'entreprise

---

<sup>6</sup> Tribune de S. Veyer, ancien codirecteur général de Coopaname, « Opinion | Statut des VTC : Attention aux fausses bonnes idées ! », *Les Échos*, 20 mai 2019. URL : <https://frama.link/0bUAefej> - Consulté le 28/06/2019 ; Notons que cette deuxième tribune a été écrite par S. Veyer incarnant ainsi une vision politique de la CAE, comme alternative aux modes de production et aux organisations, autant de l'entrepreneuriat social que des plateformes de services à la demande.

<sup>7</sup> À noter que nous précisons plus amplement dans le corps de la thèse les raisons et l'ampleur de ces mutations structurelles et les caractéristiques de cette nouvelle génération d'indépendants.

<sup>8</sup> Forte dans les services aux entreprises : conseil de gestion, design, informatique, activités artistiques et enseignement (Omalek et Rioux, 2015).

est suivie en 2009 d'une accélération de l'augmentation du nombre d'indépendantes sans salariées<sup>9</sup>, avec la création du régime d'auto-entrepreneur (Omalek et Rioux, 2015). En 2017, 3,1 millions de personnes ont un emploi non salarié, soit 11,6 % des personnes en emploi<sup>10</sup> (Jolly et Flamand, 2017). D'après Eurostat, le nombre de freelances croît de 145 % entre 2008 et 2018 en France<sup>11</sup>. Le phénomène est visible dans l'Union européenne qui compte 9 433 000 freelances, pour une progression de 31 % sur 10 ans. La norme d'emploi connaît « *un infléchissement durable de tendance, le long processus de salarisation de l'emploi est aujourd'hui interrompu* » (Conseil d'Orientation Pour l'Emploi, 2014, pp. 21). Et de fait, si l'emploi salarié à durée indéterminée reste majoritaire, sa part diminue depuis une dizaine d'années tandis que le nombre de personnes en emplois atypiques a progressé plus vite que l'emploi en CDI. Entre 2005 et 2016, la part des non-salariées dans l'emploi total augmente plus vite (+ 1.3 % par an) que l'emploi total (+ 0.6 %) (Jolly et Flamand, 2017). Plusieurs analyses prévoient la poursuite de la croissance du travail indépendant dans les dix prochaines années (Jolly, Prouet et Wisnia-Weill, 2016). Cependant, la mesure de cette croissance reste complexe et la durabilité de cette tendance peine à être mesurée (Amar et Viosat, 2016). Ce phénomène bouleverse les institutions, transforme les entreprises et fait émerger de nouvelles organisations du travail (Jolly et Flamand, 2017 ; Jolly et Prouet, 2016). Quantifier le nombre d'indépendantes se révèle délicat tant la diversité des statuts juridiques est grande. Ainsi, les statistiques de l'Insee ne permettent pas de mesurer la création d'emplois autonomes dans les CAE ou les sociétés de portage salarial. Il n'existe pas de catégories de travailleurs indépendants sans salariés. Toutefois, on relève une première estimation de cette catégorie à hauteur de 6.8 % de l'emploi global (Barthélémy et Cette, 2017).

Il faut donc préciser notre propos en identifiant différentes catégories d'emplois non-salariés, au sens classique du droit du travail, pour saisir de façon globale les mutations contemporaines qui révèlent une diversité de statuts et de situations. À ce stade, trois grandes catégories peuvent être identifiées<sup>12</sup> :

- Au sein de **l'entrepreneuriat individuel**, différents statuts sont possibles : entreprise individuelle, entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL), entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU).
- **Le régime de micro-entrepreneuriat** octroie la possibilité de bénéficier d'un régime simplifié. Il est caractérisé par certaines adaptations de la législation (sur le plan fiscal, social) pour des Activités professionnelles (AP)<sup>13</sup> complémentaires ou pour se lancer dans la création d'un projet d'entreprise. Ce régime est néanmoins limité sur la base du chiffre d'affaires annuel.

---

<sup>9</sup> L'objectif de l'activité économique indépendante vise avant tout à la création de son propre emploi, leur propre revenu.

<sup>10</sup> Sur un total de 26,5 millions d'emplois, neuf sur dix sont salariées (84 % en CDI, 10,8 % en CDD).

<sup>11</sup> Source : Eurostat (2018), d'après « *Labour Force Survey* » ad-hoc module on "Self-employment" pour l'année 2017. URL : <https://frama.link/Bz02XgLw> – Consulté le 10 juin 2020.

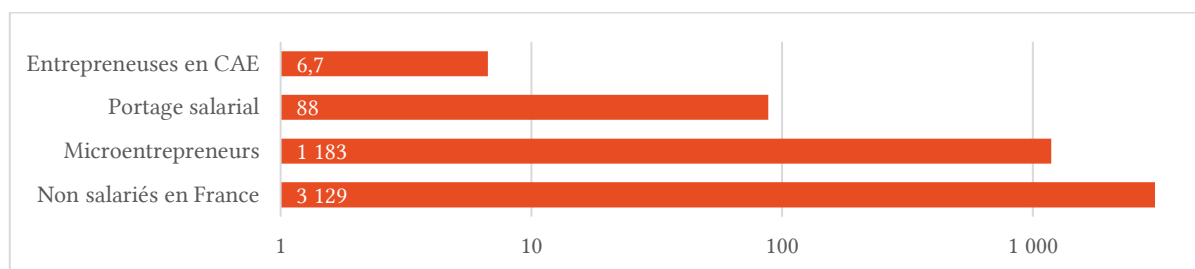
<sup>12</sup> Nous précisons plus amplement les différences statutaires et situationnelles dans le chapitre 5.

<sup>13</sup> Activité professionnelle avec un A majuscule se réfère à l'exercice d'un métier, réalisé principalement en vue d'une rémunération. Elle se distingue de la notion d'Activité entrepreneuriale qui se focalise sur la nature de l'Activité (cf. Glossaire).

- Depuis les années 1980, des entreprises offrent le **portage juridique** de l'Activité entrepreneuriale (AE)<sup>14</sup> et de l'emploi de travailleurs, qui bénéficient du statut de salarié (société de portage salarial, CAE). Ces modalités d'emploi placent les travailleuses en situation intermédiaire entre l'emploi salarié et l'emploi indépendant (Darbus, ; 2008 ; Louvion, 2018, 2019).
- Et c'est sans compter sur les situations particulières des personnes accompagnées par les **couveuses d'entreprises** par exemple, qui bénéficient d'un contrat de type commercial et conservent leur statut juridique, comme demandeur d'emploi.

Ces différents statuts juridiques se distinguent selon le type de portage des AE, les formes d'emplois, qui vont déterminer les droits sociaux des personnes, les taux d'imposition ainsi que la nature de la contractualisation avec la clientèle et l'entreprise intermédiaire (ex. la société de portage salarial). Intéressons-nous désormais aux éléments statistiques selon ces différentes catégories, en fonction des données disponibles<sup>15</sup>. Ce travail est nécessaire pour identifier la place des CAE dans ces transformations (cf. Graphique 1). Les micro-entrepreneurs représentent un tiers des indépendants (ACCOSS, 2018). Ce régime crée peu d'emplois, car le nombre d'heures rémunérées<sup>16</sup> par les micro-entrepreneurs est relativement faible (Omalek et Pignier, 2013)<sup>17</sup>. En sus, depuis 2010, le développement plus récent de l'économie collaborative, et plus particulièrement des plateformes digitales d'emplois, questionne l'émergence d'une société où les indépendantes occuperaient une place essentielle dans le système de production (Amar et Viossat, 2018). En 2017, 6.9 % des indépendants déclarent travailler pour une plateforme d'économie collaborative, soit 200 000 personnes (Insee et Dares, 2018, pp. 23). En comparaison, en 2017, on compte 6 700 entrepreneuses en CAE et 88 000 salariés en portage salarial : des chiffres encore marginaux, au regard des statistiques nationales.

Graphique 1 : Les travailleurs non-salariés, en France, en 2017, en milliers de personnes



NB : Échelle logarithmique. Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir des données de CGScop 2017, Syndicat Portage salarial 2017, Accoss 2017, France Stratégie 2017.

<sup>14</sup> Activité entrepreneuriale avec un A majuscule activité développée par un entrepreneur en vue de développer son propre chiffre d'affaires et rémunérer son travail. Elle peut être de nature individuelle (gérée par un seul travailleur autonome) ou collective (gérée par plusieurs travailleuses autonomes qui se sont associées). Elle se distingue de la notion d'Activité professionnelle en se focalisant sur la forme de l'Activité (cf. Glossaire).

<sup>15</sup> De fait, si le nombre de personnes sous le régime de micro-entrepreneurs est disponible, et des statistiques commencent à être produites sur le nombre de travailleuses des plateformes, en revanche, nous avons dû consulter les sites de chaque réseau d'entreprises pour recenser les affiliations des personnes à des sociétés de portage salarial, des coveuses d'entreprises, etc.

<sup>16</sup> Mode de calcul pour mesurer la création d'emploi dans le cas d'entrepreneurs.

<sup>17</sup> En 2016, on constate une forte concentration avec 287 grandes entreprises emploient 3,9 millions de salariées en équivalent temps plein (EQTP) tandis que les 3,67 millions de microentreprises ne représentent que 2,4 millions de salariés en équivalent temps plein, soit 18 % de l'emploi total (Source : INSEE, Tableaux de l'Économie Française, 2018).

Si les CAE ne représentent qu'une petite partie de ce renouveau de l'emploi non-salarié, c'est l'originalité de leur projet, de leur démarche et de leur organisation qui s'inscrit dans l'ESS qui interpelle.

## 1.2. L'émergence de nouvelles formes de coopérations et de solidarités de travailleurs non-salariés

Marquées par un mouvement de banalisation dans les années 1980 (Vienney, 1994), qui a mené au développement de l'économie solidaire (Laville, 1998, 1999), les coopératives cherchent à renouveler leur paradigme (Côté, 2000). Le constat de l'atomisation des collectifs de travail et les processus d'individualisation qui découlent de la croissance du travail indépendant amènent des acteurs de l'ESS à étudier l'articulation entre coopération et travail indépendant (Poncin, 2002, 2004 ; Bost, 2011 ; Bureau et Corsani, 2015). Cette opportunité fait l'objet d'une attention particulière de quelques acteurs du mouvement des Scop. Par ailleurs, les années 2000 sont marquées par l'intérêt croissant des pouvoirs publics aux structures de l'ESS qui vont participer à leur reconnaissance légale, tout en leur apportant un soutien financier et organisationnel, favorisé par le pouvoir accru des conseils régionaux (Demoustier et Richez-Battesti, 2010 ; Jérôme, 2010). De fait, le rapport privilégié de l'ESS avec son territoire facilite sa reconnaissance avec les collectivités territoriales, et constitue une garantie de préservation des emplois locaux à l'heure de la mondialisation. L'ESS montre également sa capacité à répondre aux enjeux socioéconomiques suite à la crise de 2008 (Demoustier et Colletis, 2012). À ce titre, le regain de reprise d'entreprises à but lucratif sous forme de Scop illustre la capacité d'adaptation des coopératives face aux multinationales, au bénéfice d'acteurs dominés qui s'organisent pour pérenniser leurs emplois menacés (Quijoux, 2018 ; Wagner, 2019). Les Scop répondent aux enjeux socioéconomiques contemporains par la territorialisation des activités productives<sup>18</sup>, la coopération entre entreprises, la création d'emplois locaux, et la redistribution plus égale des résultats qu'elles génèrent (Charmettant, Boissin, et al., 2016). La reconnaissance dont bénéficient les EESS avec la loi ESS 2014 intervient dans le cadre de cette dynamique globale (Draperi, 2014a ; Hiez, 2015 ; Naett, 2015). Nous y reviendrons.

\*

C'est dans ce contexte de croissance du travail indépendant, associé à un chômage structurel élevé, et à un renouveau des dynamiques en ESS, que les CAE émergent et se développent. D'autres facteurs sont utiles à la compréhension de l'émergence et du développement des CAE. Ils sont exposés dans le chapitre 2.

## 2. Une première approche problématisée des Coopératives d'Activités et d'Emploi

Les CAE se positionnent comme alternatives à la création d'entreprise individuelle (Veyer et Sangiorgio, 2006) en défendant l'idée d'un projet d' « *entreprise partagée* » et d' « *entrepreneuriat collectif* » (Sangiorgio et Veyer, 2009 ; Bost, 2011). Les acteurs esquissent un cadre pour accompagner des travailleuses principalement en situation de chômage qui créent une Activité entrepreneuriale (AE), sans

---

<sup>18</sup> Concerne l'ensemble des actions de production.

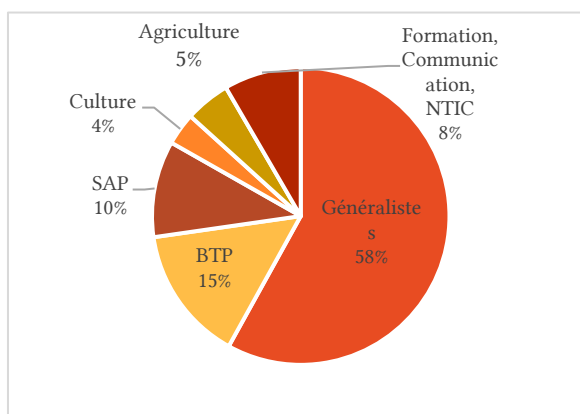


nécessairement avoir l'expérience, ni les compétences ou les outils adéquats (Bost, 2011). Ainsi, les CAE inscrivent une partie de leurs services dans l'intérêt général. En lien avec les politiques publiques de l'emploi, elles accompagnent des chômeurs à la création de leur AE, dans une logique inclusive et d'insertion par l'activité économique. Pour le mouvement des coopératives, les CAE représentent un moyen de renouveler leur discours en renouant avec l'histoire de la coopération ouvrière et artisanale : elles se saisissent du nouvel essor du travail autonome pour proposer une alternative à travers une remise en cause de la subordination inhérente au travail salarié (Poncin, 2004). Cette thèse s'intéresse aux modèles socioéconomiques des CAE. Notre réflexion commence avec l'identification de quatre caractéristiques pour orienter une première approche théorique. Les CAE se distinguent en tant qu'entreprises, espaces d'insertion par l'activité économique et Scop (2.1.). Ses membres entrepreneuses disposent d'un statut inédit (2.2.) et d'une place singulière comme bénéficiaires et sociétaires des services mutualisés (2.3.). Les ressources des CAE sont caractérisées par leur dimension hybride et une ambivalence entre rareté et richesse (2.4.). Au fil du texte, nous situons les trois CAE étudiées dans cette thèse – Oxalis, Coopaname et Artenréel – dans le mouvement des CAE.

## 2.1. Le mouvement des CAE : statistiques, secteurs d'activités, implantation territoriale

Le mouvement des CAE est composé de CAE dites « généralistes » et « thématiques ». **Les CAE généralistes** hébergent une diversité d'Activités professionnelles (AP) offrant des services aux organisations (formation, conseil et audit, informatique, etc.) sont majoritaires. Les limites d'accueil sont fixées par des aspects assurantiels, réglementaires et financiers.<sup>19</sup> Si la multiactivité<sup>20</sup> est la règle, on repère des stratégies de spécialisation sur un secteur particulier<sup>21</sup>. **Les CAE thématiques** se déclinent en quatre catégories : culture, bâtiment et travaux publics (BTP), services à la personne (SAP) et agriculture. Elles sont distinctes pour des raisons assurantielles, fiscales et réglementaires liées à leur secteur<sup>22</sup>. Des CAE spécialisées dans la formation et l'alimentation sont actuellement en émergence.

En 2018, parmi les 143 CAE, près de 83 sont généralistes, 21 sont spécialisées dans le BTP, 15 dans les SAP, 5 dans la culture et 7 dans l'agriculture (cf. Graphique 2). Une nouvelle catégorie est identifiée par la CGScop en 2018 « formation, communication, NTIC ». Elle rassemble 12 CAE, en lien avec le développement du numérique et la réforme de la formation professionnelle.



Graphique 2 : La répartition sectorielle du mouvement des CAE (2018)

Source : Réalisé par les soins de l'auteure, Données CGScop, 2018.

<sup>19</sup> L'accueil dépend des AE que la mutuelle d'assurance accepte de couvrir, cela dépend des termes du contrat et des choix stratégiques opérés par la coopérative ; les AE nécessitant des investissements lourds ne sont pas accueillies.

<sup>20</sup> Au sens d'une diversité d'Activités professionnelles.

<sup>21</sup> Les CAE n'accueillent pas les professions liées à un ordre ou réglementées, ni d'AE impliquant des risques financiers.

<sup>22</sup> Ex : La garantie décennale pour les AP dans le bâtiment et les travaux publics.

Les CAE généralistes concentrent près de 60 % des effectifs et 78 % du chiffre d'affaires total. Selon leur caractère généraliste ou thématique, des différences significatives sont observées concernant le chiffre d'affaires moyen par entrepreneuses, les modes d'accompagnement, le nombre de salariés de l'entité mutualisée (SEM), présupposant des modèles économiques variés.

La diversité se reflète en matière de taille, de territoires couverts, de nombre de membres qu'il faut croiser avec le chiffre d'affaires, impliquant des modèles organisationnels différents. Toutes classées parmi les Petites et Moyennes Entreprises (PME), trois catégories se différencient par leur taille, selon leur effectif : les CAE de petite taille (inférieure à 70 ES), de moyenne taille (de 70 à 150 ES) et de grande taille (supérieur à 150 ES). Le nombre d'entrepreneuses-salariées (ES) moyen par coopérative s'élève à 145 et le nombre d'entrepreneurs total à 215, sur une échelle de 10 à plus de 500 membres (Chambolle et alii, 2016, p. 54)<sup>23</sup>. Par ailleurs, le chiffre d'affaires moyen se situe aux alentours de 1,7 million d'euros, sur une échelle de 200 000 euros à près de 9 millions d'euros. L'effectif aura un impact direct sur l'organisation et les fonctions mutualisées. Plus la CAE est ancienne, plus le nombre d'ES tend à augmenter (ibid., p. 13).

L'implantation territoriale des CAE constitue un prisme intéressant pour analyser leurs modèles au regard de l'affirmation d'un développement social et économique au niveau local. Parmi leurs ressources, les subventions publiques dont elles bénéficient sont principalement issues de financements des collectivités territoriales. L'environnement des CAE est appréhendé à l'égard des choix politiques des collectivités territoriales déterminant leurs dynamiques socioproductives. Les CAE généralistes s'ancrent majoritairement à un échelon départemental (56 % sur 121 CAE), mais aussi régional (30 %), comme Coopaname<sup>24</sup>. Les CAE spécialisées s'installent plutôt sur un territoire régional (44 %) comme Artenréel. Oxalis fait figure d'exception puisqu'elle s'est établie historiquement sur plusieurs régions. Les AE s'inscrivent principalement sur un territoire régional (Boussour et alii, 2012, p. 21)<sup>25</sup>. L'implantation des CAE en France métropolitaine est inégale. Les CAE sont d'abord établies dans les métropoles et dans une moindre mesure dans les zones rurales<sup>26</sup>. L'existence d'un réseau d'ESS historique important sur un territoire favorise l'implantation des CAE, comme en Rhône-Alpes Auvergne, Bretagne, Occitanie et Île-de-France. À l'inverse, les CAE sont moins nombreuses en Région Centre et dans les Hauts-de-France (Chambolle et alii, 2016). En 2015, 25 départements ne comptaient aucune CAE. Cette répartition spatiale hétérogène invite à considérer le rôle des réseaux de CAE dans leur implantation, des politiques publiques relatives à l'ESS des collectivités territoriales<sup>27</sup>, de l'environnement concurrentiel, de la présence d'entrepreneuses recherchant une structure d'accompagnement et de la densité et la dynamique des EESS (ibid., p. 12).

\*

---

<sup>23</sup> Sur un échantillon de 12 CAE en 2015.

<sup>24</sup> Source : CGScop, Document interne, 2017.

<sup>25</sup> Un rapport d'analyse de la Banque Publique d'Investissement montre que 63 % des enquêtés, membres de CAE de l'ancienne région Rhône-Alpes, déclarent inscrire leur activité au niveau régional.

<sup>26</sup> 1/3 des CAE adhérentes du réseau CPE étaient implantées en métropole, CGScop, Document interne, 2017.

<sup>27</sup> Dispositifs et enveloppes budgétaires consacrées à l'ESS, à la création d'activités et d'entreprises.

Cette photographie du mouvement des CAE illustre à la fois l'hétérogénéité et la présence de caractéristiques communes. La CAE est de façon générale une PME, qui rassemble en moyenne 80 membres, s'intègre dans un espace urbain dont les AE rayonnent au niveau régional, pour un chiffre d'affaires moyen de 1,7 million d'euros (Chambolle et alii., 2016).

## 2.2. Définition du statut juridique des CAE d'après la loi ESS 2014

Les CAE revendiquent un projet d'entreprise sociale et solidaire basé sur les besoins des membres dans le cadre d'une coopérative, sur le principe d'une personne est égale à une voix (Giacometti, 2001 ; Poncin, 2004 ; Bost, 2011). Toute société coopérative est régie par le droit des sociétés et le droit coopératif. La CAE ne constitue pas une forme de société juridique particulière (Hiez, 2018). Les sociétaires optent soit pour le statut de Société Coopérative régie par la loi 1947<sup>28</sup>, de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Scic)<sup>29</sup> ou de Société Coopérative Ouvrière de Production (Scop)<sup>30</sup>, sous forme de Société à Responsabilité Limitée (SARL), ou de Société par Actions simplifiée (SAS) ou de façon minoritaire Société Anonyme (SA). En 2018, deux tiers des CAE sont des Scop et un quart sont des Scic<sup>31</sup>, le reste des coopératives loi 47. Ces proportions sont relativement stables ces dernières années<sup>32</sup>. La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014, relative à l'ESS (articles 46 et 47) reconnaît et encadre leur forme, leur utilité sociale et leur système organisationnel. Les principales définitions introduites sont exposées ci-dessous (cf. Encadré 1).

### *Encadré 1 : Extraits de la Loi ESS 2014 relatifs aux CAE*

**DEFINITION DE LA CAE :** « Les coopératives d'activités et d'emploi ont pour objet principal l'appui à la création et au développement d'activités économiques par des entrepreneurs personnes physiques. Ces coopératives mettent en œuvre un accompagnement individualisé des personnes physiques et des services mutualisés. » Extrait de l'article 47. Cette définition est basée sur le Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE).

**CREATION D'UN STATUT JURIDIQUE POUR LES ENTREPRENEURS** en précisant les modalités des relations contractuelles avec les tiers et avec la CAE, leurs droits individuels et collectifs. « Est entrepreneur-salarié d'une coopérative d'activité et d'emploi toute personne physique qui [...] Crée et développe une activité économique en bénéficiant d'un accompagnement individualisé et de services mutualisés mis en œuvre par la coopérative en vue d'en devenir associé. » Extrait de l'article 48 de la loi, modifiant le Code du travail. La loi ESS reconnaît juridiquement le statut d'entrepreneur-salarié-associé (ESA) et rend obligatoire le sociétariat après trois ans d'ancienneté dans la coopérative.

**ENCADREMENT DES MODALITES DE CONTRIBUTION DES ENTREPRENEURS** aux financements des fonctions mutualisées, désormais inscrites dans les statuts. « Les statuts de la coopérative d'activité et d'emploi déterminent les principes régissant la contribution des entrepreneurs salariés au financement des services mutualisés mis en œuvre par la coopérative. L'assemblée générale arrête les assiettes, les taux ou les montants de la contribution aux conditions de majorité des assemblées générales ordinaires prévues, selon la forme juridique de la coopérative d'activité et d'emploi. » L'Assemblée Générale est souveraine pour modifier la contribution.

*Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir d'extraits de la loi ESS 2014.*

<sup>28</sup> La « coopérative loi 47 » est une forme simplifiée de société coopérative avec des règles de constitution souples.

<sup>29</sup> Régie par les dispositions spécifiques du titre II ter de la loi de 1947.

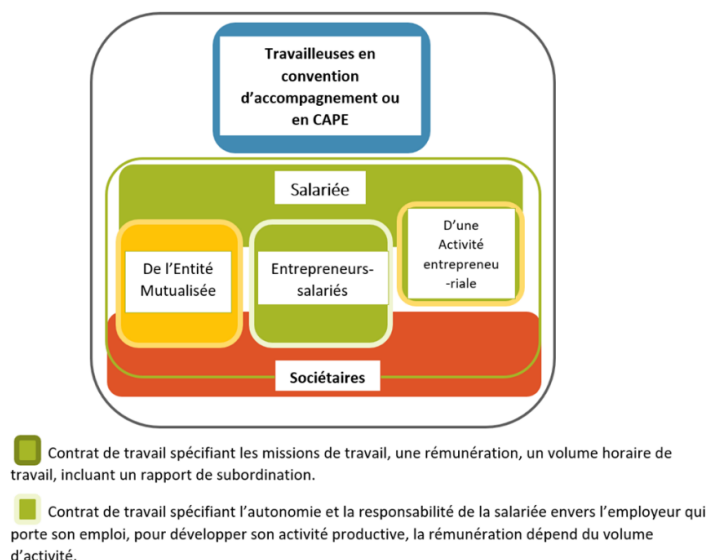
<sup>30</sup> Régie par la loi 1978. Les salariées sont majoritaires au capital social de la société. Pour en savoir plus, voir chap. 4.

<sup>31</sup> Source : CGScop, 2015.

<sup>32</sup> Sur 143 CAE, 90 ont le statut Scop, 37 de SCIC et 16 de la loi 1947.

La particularité des CAE est de rassembler au sein d'une même société un grand nombre d'unités productives autonomes. D'un point de vue légal, il n'existe qu'une seule société commerciale, la CAE, qui héberge juridiquement les AE. Ces dernières n'ont pas d'existence juridique indépendante. Elles partagent le même numéro de Siret. Les membres des CAE ont vocation à devenir sociétaires au bout de trois ans d'ancienneté au plus tard, d'après la réglementation. Un deuxième élément est constitutif de la singularité des CAE : la coexistence de différentes catégories de membres selon leur statut juridique (cf. Figure 1). Cette lecture s'inspire des travaux du juriste David Hiez (2018). Tout d'abord, les salariées-associées sont soit salariées économiquement par l'AE qu'elles développent dans la coopérative, soit salariées des fonctions mutualisées à échelle de la coopérative ; les salariées non associées relevant des mêmes catégories, ou même en étant salariées « classiques » de la coopérative rattachées économiquement à une AE particulière et enfin des entrepreneuses non salariées et intégrées à la coopérative afin d'y bénéficier d'un accompagnement. Dans le cas des Scic, parmi les membres, les salariés de l'EM sont le plus souvent distingués des ES, ainsi que les financeurs, les partenaires institutionnels, etc.

Figure 1 : Les cinq catégories de membres d'une CAE selon leurs statuts



Source : Réalisée par les soins de l'auteurice.

La spécificité du fonctionnement et la qualité des membres des CAE questionnent les catégories juridiques du droit des sociétés, du droit coopératif mais aussi du droit du travail. De fait, ce sont les frontières de l'entreprise, des coopératives, et du travail indépendant du salariat qui sont questionnées.

### 2.3. Fonctionnement des CAE

Les CAE affirment un principe d'ouverture en s'adressant à toute personne qui souhaite créer son activité sans condition et historiquement sans frais tant qu'il n'y a pas de chiffre d'affaires. Le système imaginé repose sur la mutualisation des fonctions de gestion comptable et administrative, d'employeur qui permet aux personnes l'accès au salariat (donc à la protection sociale), de formations et d'accompagnement dans l'apprentissage de la gestion d'une AE, qui désigne une activité productive – quelle que soit sa nature – gérée (facturation, comptabilité), développée commercialement, et mise en œuvre

par une ou plusieurs personnes, qui sont en mesure de prendre les décisions nécessaires de façon partiellement ou totalement indépendante<sup>33</sup>. La mutualisation réalisée dans les CAE consiste, pour les entrepreneurs, à mettre en commun des moyens de production, en vue de leur permettre d'être accompagnés dans le développement de leur AE. Ce système permet de limiter le temps de travail consacré à la gestion comptable et administrative de l'AE afin de bénéficier de temps pour le développement commercial et réduire leurs coûts. Parmi les actions mises en œuvre par les CAE, on relève la création d'espaces propices aux rencontres entre entrepreneurs, voire l'accompagnement d'AE qui intègrent plusieurs entrepreneuses. Il ne s'agit pas uniquement d'AE individuelles. Autrement dit, face à la croissance du travail indépendant, les CAE proposent un cadre collectif pour des personnes souhaitant être accompagnées dans le développement de leur AE, bénéficier du statut de salarié avec une certaine autonomie dans leur travail, en mutualisant une partie de leurs moyens de production.

#### 2.4. Des revenus limités & des ressources hybrides

Le chiffre d'affaires des AE permet avant tout de financer les investissements nécessaires et les salaires des entrepreneuses (directs et indirects). Le niveau du salaire brut mensuel moyen des entrepreneurs-salariés reste plutôt limité : il s'élève à 864 € (Chambolle et alii, 2016, p. 58). Mais, ils sont souvent complétés par d'autres sources de revenus (Chambolle et al., 2016). De plus, on relève des situations éclectiques (statuts, ancienneté). Toutefois, les revenus ne satisfont pas une majorité des entrepreneuses qui aimeraient développer davantage leur AE (ibid.).

Les ressources marchandes qui financent les services mutualisés des CAE sont hybrides. Elles proviennent d'abord et essentiellement des contributions des AE et ensuite de ressources publiques (subventions et crédit d'impôt). La contribution des entrepreneurs intervient à partir du moment où ceux-ci parviennent à dégager un chiffre d'affaires et se salarier grâce à leur AE. La contribution coopérative est historiquement fixée à 10 % du chiffre d'affaires, et aujourd'hui varie plutôt entre 7 et 12 % du chiffre d'affaires selon les cas. Son niveau dépend du nombre d'AE qui dégagent un chiffre d'affaires suffisant. Ainsi, une majorité de CAE finance l'accueil, l'accompagnement et la formation en ayant recours à des financements publics des collectivités territoriales (régions, départements, métropoles, etc.), de l'État et de l'Union européenne. En 2014, les subventions publiques représentent 2/5<sup>e</sup> des ressources du budget des CAE (Chambolle et alii, 2016). Aujourd'hui, ces subventions tendent à baisser comme nous le verrons. De plus, le Crédit Impôt Compétitivité Recherche (CICE) permettait aux CAE d'équilibrer leur budget. Sa suppression a un impact majeur sur la pérennité de leurs modèles socio-économiques. Aujourd'hui, les CAE font évoluer l'assiette et le taux de contribution, sources de nouvelles règles face à la réduction de leurs ressources publiques.

Le modèle socioéconomique de la CAE repose sur la mise en commun de moyens de production collectifs (par le biais du sociétariat qui renforce les fonds propres de l'entreprise), les mécanismes solidaires de gestion et enfin la propension des échanges non-marchands. Plusieurs mécanismes de

---

<sup>33</sup> Une Activité entrepreneuriale peut autant être réalisée par une entrepreneuse-salariée en CAE qu'un microentrepreneur.

mutualisation des risques sociaux et économiques sont conventionnellement institués lorsque la protection sociale est insuffisante pour les entrepreneurs ou quand une cliente refuse de payer. Le capital social constitué par les sociétaires et la mutualisation des trésoreries de l'ensemble des AE permet à la CAE de disposer d'une trésorerie dont elle peut faire bénéficier ses membres sous certaines conditions. C'est l'un des éléments qui distinguent les CAE des sociétés de portage salarial.

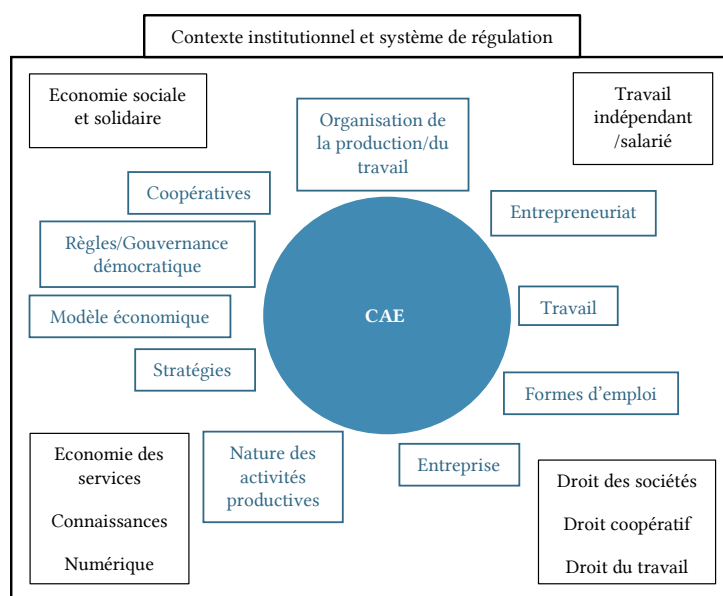
\*

Les CAE suscitent l'intérêt des institutions publiques et de la recherche du fait de l'actualité du problème sociétal qu'elles mettent en lumière : le cas de cette nouvelle génération de travailleuses indépendantes (Vercamer, 2010 ; Conseil d'Orientation Pour l'Emploi, 2014 ; Thiéry, 2017 ; Nirello, 2018). Après vingt ans d'expérimentations, la loi ESS 2014 vient encadrer les pratiques de la CAE (Hiez, 2015). De même, l'expérimentation des CAE spécifique à la France suscite l'intérêt des organisations internationales, considérant l'intérêt de la souplesse du cadre pour répondre aux nouveaux enjeux du travail indépendant croissant, voire de l'économie informelle (CICOPA, 2018 ; Ernst, 2015 ; Eum, 2017). Ces éléments contextuels nous amènent à plusieurs pistes. Le troisième point précise le périmètre de notre analyse par un premier cadrage théorique nécessaire à la formulation de la problématique.

### 3. Cadrage théorique liminaire pour étudier les modèles socioéconomiques des CAE

Le cadrage théorique commence par la délimitation de l'objet et de la question de recherche. À ce stade, nous disposons de deux ingrédients pivots : les CAE comme objet, et le modèle économique comme phénomène questionné. En vue de circonscrire le périmètre de recherche, nous avons établi une cartographie des éléments clés que ce premier état des lieux conduit à traiter (cf. Figure 2). À partir d'un bref état de l'art, nous présentons les catégories sémantiques afin de définir les contours et la signification des notions explorées et/ou mobilisées.

Figure 2 : Cartographie des notions clés relatives aux CAE et aux modèles économiques



Source : Réalisée par les soins de l'auteurice.

### 3.1. Les CAE, objet de recherche propice à l'analyse des mutations socioproductives contemporaines

Après une brève revue de la littérature sur les CAE<sup>34</sup>, plusieurs questions relatives au périmètre d'analyse des CAE sont relevées de façon liminaire posant ainsi les bases de la recherche.

Plus de dix ans après la création de la première CAE, l'année 2006 marque la publication des premiers articles scientifiques consacrés aux CAE. Pendant la rédaction de cette thèse (2015-2019), une dizaine sont parus, dont plusieurs dans le cadre de recherches relativement proches. En 2019, le nombre de communications, d'articles scientifiques ou de chapitres d'ouvrages dont l'objet principal est la CAE s'élève à une cinquantaine, majoritairement en langue française et dans le domaine des sciences sociales et humaines. La CAE reste toutefois un objet d'étude relativement peu étudié dans la littérature économique, du fait de son caractère récent et sa marginalité<sup>35</sup>. La dizaine de communications et d'articles recensés sont l'œuvre d'autrices<sup>36</sup> récurrentes qui s'inscrivent dans une perspective institutionnaliste (Bodet et de Grenier, 2012 ; Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013 ; Bodet, de Grenier et Vallade, 2015). Plutôt orienté sur l'analyse des relations salariales, un article consacré au modèle productif de Coopaname inspire particulièrement ce travail (Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013). Deux articles issus de l'enquête sur les revenus et le temps de travail dans les CAE nourrissent en sus cette recherche (Ballon et al., 2018, 2019). Ils ont la particularité d'associer des autrices-actrices et des autrices-chercheuses dans une perspective socioéconomique.

Le caractère restreint de la littérature économique invite à s'ouvrir à d'autres disciplines où les articles sont plus abondants. En sociologie, c'est par le prisme des mutations des formes de travail et d'actions collectives que les CAE sont analysées (Darbus, 2006a ; Bureau et Corsani, 2015). En gestion, les recherches mobilisent les notions d'entrepreneur et d'entrepreneuriat, notamment sur la question de l'accompagnement à la création d'une AE (Stervinou et Noël-Lemaître, 2008 ; Allard et al., 2013), de compétences entrepreneuriales (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010) et sur la notion d'entreprises hybrides et d'innovation sociale (Boudes, 2015, 2016a, 2016b). Près de 70 % de ces travaux de recherche s'appuient sur des méthodologies qualitatives (étude de cas) visant à décrire et comprendre les CAE. À ce jour, aucune étude quantitative dans le cadre d'un programme de recherche scientifique n'a été menée auprès d'un large panel de CAE. La surreprésentation de Coopaname comme cas d'étude dans la littérature consacrée aux CAE questionne sur ses spécificités ainsi que les limites des travaux focalisés sur un cas (cf. Encadré 2).

---

<sup>34</sup> Pour retrouver une présentation plus complète de la littérature des CAE, consultez la partie 2 de la thèse.

<sup>35</sup> Si on considère le nombre de personnes concernées et le chiffre d'affaires total produit par l'ensemble des CAE en France.

<sup>36</sup> On compte une majorité de femmes ce qui justifie l'usage systématique ici, du féminin.

Près de 3/5 des communications et articles scientifiques étudient Coopaname. Ce manque de diversité tend à infléchir les analyses sur un « *modèle* » particulier de CAE, qui par sa taille, sa localisation géographique, les caractéristiques économiques de la région Île-de-France, et sa dimension politique, s'avère peu représentatif de la pluralité du mouvement des CAE. Comment expliquer cette prédominance de Coopaname ?

- La riche production scientifique des membres de Coopaname s'intègre dans le cadre d'une politique de recherche et développement (R&D) ou plus exactement de recherche-action. Entre 2006 et 2018, on dénombre une quinzaine de communications, d'ouvrages et articles scientifiques écrits par des membres de la coopérative, parfois avec des chercheuses. C'est dans cette perspective que cette thèse en CIFRE a pu être accomplie. Le risque concerne le glissement potentiel vers la généralisation de l'analyse coopanamiste à l'ensemble des CAE.
- La publication de plusieurs articles résultant d'une même recherche sur Coopaname : une thèse en gestion sur le caractère innovant et hybride de l'organisation du travail des CAE (Boudes, 2015, 2018) et deux enquêtes successives en sociologie (qualitatives et quantitatives) réalisées dans le cadre d'un partenariat de recherche avec Coopaname (Bureau et Corsani, 2014a, 2015, 2018). On note aussi une thèse en sciences de l'éducation qui compare Coopaname à Doc Servizi basé en Italie, aux fonctionnements proches par Francesca Martinelli (2016).

Cette dominance requiert d'utiliser avec précaution les résultats issus de ces travaux de recherche, afin d'être en mesure de distinguer les caractéristiques qui seraient propres à Coopaname, et non aux CAE. Néanmoins, depuis 2014, cette démarche de RA se développe plus largement dans d'autres CAE (Ducrot et Henriot, 2016 ; Lion et Rospabé, 2018). Cette recherche vise à saisir les spécificités de Coopaname au regard des autres cas.

*Source : Réalisé par les soins de l'autrice.*

Cette première revue de littérature et nos premières observations permettent d'établir plusieurs constats. Premier élément, les CAE se positionnent politiquement en réaction à l'injonction néolibérale de l'entrepreneuriat individuel, à l'autonomie dans les entreprises à but lucratif en proposant un entrepreneuriat inscrit dans des dynamiques collectives (Veyer et Sangiorgio, 2006). Héritières des pratiques d'expérimentations en économie sociale apparues au XIX<sup>e</sup> siècle (Poncin, 2004 ; Bost, 2011), elles renouvèlent la critique de l'aliénation du salariat (Bureau et Corsani, 2014a), en adossant la mise en œuvre d'une AE au système salarial pour faire bénéficier leur membre de la Sécurité sociale (Delvolvé et Veyer, 2011 ; Bodet et de Grenier, 2012). Les valeurs et les principes des CAE sont marqués par la place donnée à la transformation sociale (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Bodet, de Grenier et Vallade, 2015), et l'identification d'un imaginaire intégrant des idées a priori contradictoires (salariat versus entrepreneuriat) (Bureau et Corsani, 2015 ; Ballon et al., 2019). C'est le droit coopératif qui est alors questionné au regard des mutations socioproductives contemporaines, nécessitant des modifications légales auxquelles la loi ESS 2014 vise à répondre (Drapéri, 2014a ; Hiez, 2015). L'application de la loi révèle un sociétariat limité, qui induit des transformations majeures dans les CAE historiques (Brulé-Josso et Liberos, 2019).

Critiques de la marchandisation du travail, les CAE se présentent comme une alternative pour les entrepreneuses souhaitant exercer leur savoir-faire, avec une ambition de revaloriser l'usage du travail (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Boudes, 2015 ; Cukier, 2018). C'est la nature du travail et son organisation qui sont questionnées. La relation d'emploi atypique, que le régime d'entrepreneur-salarié-associé



illustre, interroge sur la nature et les modalités des rapports sociaux de production qui en découlent (Bodet et de Grenier, 2012 ; Bodet, de Grenier et Vallade, 2015). La mutualisation s'accompagne d'une volonté de favoriser les liens entre les membres d'une CAE par le biais de coopérations (Bureau et Corsani, 2015 ; Leclercq et Romanowski, 2018), invitant à considérer l'évolution des organisations des travailleurs alors que le travail indépendant croît (Bureau et Corsani, 2018a ; Veyer et Sangiorgio, 2018). Les activités productives mutualisées s'adressent à un public large, sans sélection des personnes intégrant la CAE, et elles sont financées notablement par les subventions dans le cadre des politiques publiques de l'emploi (Stervinou et Noël-Lemaître, 2008 ; Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013 ; Bodet, de Grenier et Vallade, 2015). Ces éléments questionnent la nature et la finalité de ces entreprises. Si les dynamiques productives des CAE ont été peu étudiées, tout comme leur stratégie, on dénote leurs difficultés à pérenniser les revenus des entrepreneuses (Darbus, 2006a ; Ballon et al., 2019) et les ressources de la coopérative. La littérature relève déjà plusieurs explications : l'articulation difficile entre les dimensions économique et politique de son projet (Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013), leur dépendance aux subventions, voire leurs difficultés de gestion (Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015).

\*

Le périmètre et l'organisation des activités productives hétéroclites (nature et fonctions), ainsi que les relations sociales de productions des CAE, questionnent les frontières de l'entreprise à but lucratif et les relations salariales (Bureau et Corsani, 2015). Le risque est alors de chercher à comprendre cet objet à partir de catégories conceptuelles et de postulats inadaptés à la réalité des pratiques (le salariat classique, l'entreprise à but lucratif, l'entrepreneuriat), dans un environnement institutionnel plus ou moins favorable à la reconnaissance de leurs spécificités économiques et organisationnelles (Veyer et Sangiorgio, 2006). Qualifier, analyser, et comprendre les dynamiques productives des CAE invite à revisiter les schémas de pensée institutionnalisés en questionnant les normes, les règles, les structures et les institutions, pour saisir ses spécificités.

### 3.2. Définir le périmètre d'analyse des activités productives d'une CAE

La première étape concerne la définition, les caractéristiques et le périmètre de l'entreprise. Si l'entreprise est envisagée comme centrale dans l'économie productive capitaliste (Veblen, 1904), « *institution cardinale du capitalisme* » (Perroux, 1948, pp. 18), ou comme institution et organisation (Commons, 1934 ; Bazzoli et Dutraive, 2002), cet espace productif reste à explorer (Segrestin et Roger, 2014). De fait, la structure de production de l'entreprise a constitué le grand absent des analyses économiques alors même qu'elle représente l'un des niveaux de production propice à l'étude de différents modes de production, d'organisations, de stratégie, etc., et pour préciser les contours des activités productives d'une entité économique spécifique. Les théories institutionnalistes considèrent l'espace de production de l'entreprise, comme une institution particulière et centrale, caractérisée par son environnement institutionnel et les relations entre les acteurs qui composent son champ (Chandler,

1992)<sup>37</sup>. Adolf Berles et Gardiner Means (1932) identifient quatre éléments constitutifs de l'entreprise : 1. Cette institution nécessite une gestion au service de la collectivité ; 2. Elle est composée de catégories d'acteurs aux intérêts variés, 3. liés par des rapports de pouvoir, induisant des enjeux de contrôle de l'entreprise ; 4. Elle est soumise aux évolutions du cadre institutionnel.

La théorie de la régulation (TR) s'intéresse assez tardivement à ce niveau de production (Lung, 2008). À ce titre, les travaux de Benjamin Coriat et Olivier Weinstein (1995)<sup>38</sup> sont précurseurs. L'entreprise y est définie comme une organisation et une institution. Une institution constitue un ensemble de règles formelles codifiées et de processus immatériels qui structurent les interactions entre organisations et individus. Une organisation constitue une structure de pouvoir établissant un ensemble de régulations et d'actions coordonnées entre les individus, qui peuvent être informelles et implicites (Boyer, 2003). Dans cette perspective, la représentation idéale typique de l'entreprise fordienne repose sur cinq traits constitutifs : c'est un espace marqué par le rapport social capital/travail organisé autour de principes et de protocoles, de grande taille ; sa production est organisée de façon verticale, et marquée par l'élaboration et l'institution d'un ensemble de pratiques contractuelles, source de standards et de normes (Coriat et Weinstein, 1995, pp. 170-172). Cette définition permet de distinguer des rapports sociaux particuliers dans un espace de régulation institué à un niveau plus précis que le niveau macroéconomique. Toutefois, c'est insuffisant pour considérer les transformations contemporaines du système productif. En sus, elle tend à minimiser la diversité de formes d'entreprises (Boyer et Freyssenet, 2000). L'intérêt des modèles productifs est alors d'intégrer deux dimensions caractéristiques des théories d'entreprise identifiées : des rapports conflictuels entre les acteurs et l'analyse des capacités productives de l'entreprise (Weinstein, 2012). Ainsi, l'entreprise est étudiée comme un espace politique où s'exercent des rapports de pouvoir entre différentes actrices amenées à élaborer des compromis.

Considérant l'importance des routines, des règles et des normes, formelles et informelles, tacites et implicites, qui définissent ces relations (Biondi, Canziani et Kirat, 2007), nous considérons l'importance de la dimension collective régulant les actions et les intérêts des acteurs impliqués (Commons, 1934). Inscrite certes dans un ordre institutionnel dominant, l'entreprise dispose d'une relative autonomie dans l'établissement de règles par la propension des acteurs à s'auto-organiser, en instituant des microrégulations institutionnelles (Chanteau et Labrousse, 2013 ; Ostrom et Basurto, 2013). Le processus et la complexité des microrégulations instituées sont identifiés à l'aune des règles élaborées par les acteurs impliqués, une dimension essentielle des coopératives (Coriat, 2015 ; Grouiez, Larmarche et Ballon, 2016 ; Ranville, 2018), à l'instar des CAE. Cette dimension permet d'élargir la définition d'**entreprise** précédemment évoquée pour considérer des formes d'entreprises marginales telles que les coopératives.

À partir de cette approche institutionnaliste de l'entreprise, nous y adjoignons la notion de système productif pour qualifier la spécificité des CAE. Apparue dans les années 1980 en géographie, le concept

---

<sup>37</sup> Elles se distinguent des théories contractuelles dominantes en économie, telles que la théorie de l'agence (Alchian et Demsetz, 1973) ou la théorie des droits de propriété (Jensen et Meckling, 1976).

<sup>38</sup> Reprenant les travaux des institutionnalistes américains (Commons, 1934 ; Veblen, 1904) et de Karl Marx.

de système productif considère deux grandes fonctions macroéconomiques structurant les territoires : la reproduction sociale et étatique et la sphère productive (Carroué, 2015). En économie rurale, ce concept est relativement proche du système (social) de production (Blanc et Allaire, 1979 ; Brossier, 1987). La notion de système productif insiste sur l'interdépendance entre système de culture, de production et d'exploitation dans l'agriculture (Badoin, 1987 ; Brossier, 1987). Ce détour par l'économie rurale, a priori éloigné des CAE, permet en fait d'envisager l'enclassement d'activités hétéroclites propres à l'ESS. En économie industrielle, le système productif qualifie l'ensemble des ressources, des moyens et des facteurs nécessaires à la production, ainsi que les configurations qui structurent l'ensemble des unités et des acteurs économiques, au niveau macro, méso ou microéconomique. Considérant les apports de ces lectures, nous mobilisons la notion de **système productif d'une CAE**, ici au niveau de l'entreprise. Dans une perspective systémique, compréhensive et dynamique, elle définit la structure organisant les activités socioproductives d'une entreprise selon leur nature, leurs modes de production, et les facteurs et les moyens de production (ressources mobilisées). Les liens entre les unités et les agents de production sont envisagés, en insistant sur les enclassements issus des mutations productives contemporaines, et découlant d'un projet d'ESS.

Les CAE se développent dans une crise structurelle de l'appareil productif caractérisé par la tertiarisation, la financiarisation et la digitalisation. Plusieurs auteurs institutionnalistes étudient cette crise comme celle du capitalisme industriel en considérant l'émergence d'un capitalisme qualifié de « *cognitif* » (Corsani et al., 2001 ; Colletis et Paulré, 2008). Basé sur la connaissance, ce nouveau régime d'accumulation dépasse les lieux de production traditionnels de l'entreprise, ce qui questionne les modalités de valorisation et de propriété de la connaissance dans un système de régulation industriel (Corsani et alii, 2008). La fragmentation du tissu productif fait émerger de petites structures productives (Marchesnay, 1991). La progression des productions servicielles et cognitives modifie le périmètre et l'espace de régulation entre les acteurs de l'entreprise (Azaïs, Corsani et Dieuaide, 2001 ; du Tertre, 2013a). Ces deux phénomènes révèlent de nouvelles formes d'organisations collectives et des entreprises aux systèmes productifs inédits (Azaïs, Corsani et Dieuaide, 2001 ; Bureau et Dieuaide, 2018). Il y a donc un enjeu à renouveler les approches de l'entreprise pour étudier l'évolution de la division du travail, des rapports de production, des dynamiques organisationnelles et des modèles économiques des entreprises (Corsani et al., 2001). En vue d'intégrer ces mutations, la CAE est envisagée comme une entreprise dont le système productif englobe un ensemble de petites unités productives gérées par des entrepreneurs, qualifiées d'**Activités entrepreneuriales (AE)**. La typographie incluant une lettre majuscule discerne l'« *activité* » gérée et développée par une entrepreneuse dans une CAE<sup>39</sup>, de l'activité qui concerne une tâche ou une action composant le travail, dans ce cas, utilisé sans majuscule<sup>40</sup>. Le système productif d'une CAE désigne ainsi le mode d'organisation de la production entre ces unités productives.

---

<sup>39</sup> Qualifiée d'« *Activité professionnelle* », avec une majuscule au mot « *activité* », pour insister sur le métier et le savoir-faire.

<sup>40</sup> Cette distinction est explicitée d'abord en introduction en 3.4., puis conceptuellement dans le chapitre 5.

La définition des CAE énoncée met en évidence leur inscription dans l'ESS, notamment par la dimension d'intérêt général des activités de mutualisation, invitant à examiner la nature de leur production. Or, les définitions précédentes se concentrent sur la production à finalité marchande des entreprises, alors même qu'elles s'instituent dans un espace socialisé (Polanyi, 1944). C'est ce qui nous amène à élargir ce cadre général pour saisir les activités productives hétéroclites des CAE. En effet, l'évolution de la place de l'économie dans les sociétés est marquée par un processus d'encastrement et de désencastrement entre l'institution du système capitaliste marchand et la société (Polanyi, 1944). La formulation d'un intérêt commun d'ordre sociétal constitue un préalable à la création de logiques et de représentations du marché, les relations sociales et politiques étant premières aux relations marchandes. K. Polanyi identifie ainsi une pluralité de modes d'interactions, au-delà de la relation marchande et monétaire, auxquels sont associées différentes fonctions productives. L'enchâssement historique de l'économie dans un système de règles institutionnalisées favorise la création, le développement et la pérennisation du système de production. Considérant la dimension sociopolitique de leur projet, déclinée au niveau de ses activités productives, les CAE sont envisagées comme des « **entreprises socio-marchandes** » (Artis, Demoustier et Lambersen, 2012), ce qui précise la notion de système productif par l'ajout du préfixe « *socio* » pour étudier leur production au-delà du marché.

### 3.3. Analyser les spécificités des entreprises coopératives dans une perspective institutionnaliste

La loi 2014<sup>41</sup> définit **l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)** en considérant d'abord l'ensemble des acteurs historiques de l'économie sociale (associations, mutuelles, coopératives), auxquels s'ajoutent les formes d'entrepreneuriat social, c'est-à-dire des sociétés commerciales qui poursuivent un objectif d'utilité sociale (Draperi, 2014a ; Hiez, 2015). Plus précisément, l'article premier indique que c'est « *un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes : un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices, une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise, une gestion [dans laquelle] les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise, et les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées* ». C'est donc dans ces termes qu'il faudra comprendre l'usage de l'expression ESS. Cette nécessaire reconnaissance institutionnelle est toutefois insuffisante pour appréhender l'ESS : il importe de considérer les modalités organisationnelles de sa mise en œuvre et les stratégies des acteurs par un rapport à un système institutionnel contraignant. L'une des particularités de l'ESS concerne son rapport à l'intérêt général qui l'amène à jouer un rôle d'intermédiation vis-à-vis des politiques publiques, ce qui n'est pas sans créer de tensions entre l'intérêt collectif et l'intérêt général (Hiez et Laurent, 2011). Plus spécifiquement, l'économie sociale et solidaire représente un espace propice aux innovations et aux transformations sociales, associant un développement économique et social (Lévesque et Mendell, 2005 ; Klein et al., 2014).

---

<sup>41</sup> LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

L'analyse des coopératives invite à considérer les **Entreprises d'Économie Sociale et Solidaire (EESS)**. En économie, la littérature demeure limitée à ce propos du fait de débats épistémologiques (Draperi, 2019a) et de qualificatifs hétérogènes, du fait d'une pluralité de statuts (associations, coopératives), d'où l'idée d'« *entreprises collectives* » (Malo, 2001a ; Malo et Vézina, 2005). Alors que les finalités lucratives des entreprises sont questionnées au regard de leur rôle sociétal et environnemental (Robé, 1999 ; Segrestin et Roger, 2014 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015), en 2019, la loi Pacte<sup>42</sup> pousse les EESS à se positionner pour montrer l'historicité de leur gouvernance démocratique articulée avec la dimension sociétale de leur objet (Bidet, Filippi et Richez-Battesti, 2019). Cette période est plutôt propice au renouvellement de la recherche en ESS (Draperi, 2019a), dans lequel s'inscrit cette thèse. À ce stade, nous considérons la participation des EESS à l'instauration de régulations macroéconomiques, visibles sur le marché du travail, dans différents secteurs, au regard de leurs activités socioéconomiques inclusives, et leurs systèmes de règles favorisant des relations plus égalitaires.

Parmi les EESS, les **entreprises coopératives** font l'objet de lectures théoriques contradictoires. Les approches néoclassiques et néo-institutionnelles s'appuient principalement sur des schémas conçus pour les entreprises à but lucratif. Considérant la rationalité des agents, l'économie standard se focalise sur l'analyse des performances des coopératives, comme celles des travailleurs dans les Scop, au regard de leur participation au capital de la société (Ward, 1958 ; Domar, 1966 ; Vanek, 1977). L'approche néo-institutionnaliste s'intéresse, elle, aux limites du modèle coopératif (Alchian et Demsetz, 1972 ; Jensen et Meckling, 1979). La comparaison des coopératives aux entreprises à but lucratif aboutit à montrer leur moindre performance dans la valorisation des ressources, la productivité des salariées-associées, l'accès au financement, l'efficacité de leurs dynamiques productives (Ben-Ner et Jones, 1995 ; Nilsson, 2001)<sup>43</sup>. Autrement dit, l'interprétation des résultats est en cohérence avec leurs hypothèses : le handicap des coopératives peu concurrentielles dans le système capitaliste serait ainsi prouvé. D'autres approches indiquent la nécessité d'introduire des solutions issues des entreprises à but lucratif pour corriger les déficiences des coopératives (Vanek, 1977), alors même que cela constitue un risque de banalisation. Dans cette perspective, les coopératives sont jugées moins efficaces. De plus, en se focalisant sur la production marchande, elles négligent leurs spécificités, conduisant à un *réductionnisme économique* (Barreto, 2011a). Nous en concluons que la systématisation des analyses comparatives perd son intérêt si elle n'est pas limitée à un périmètre, et si elle ne prend pas en compte l'ensemble des variables essentielles pour appréhender les coopératives.

Pourtant, d'autres études montrent par exemple que l'efficacité économique des Scop dépend du nombre de salariées, de l'importance de la cohérence entre la taille de la coopérative et la capacité des salariés à partager la propriété de l'entreprise et les bénéfices issus de la production, pour avoir un

---

<sup>42</sup> LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

<sup>43</sup> Dans cette perspective, le développement des coopératives apparaît limité par l'accès à des financements limitant l'entrée de financeurs extérieurs, la lourdeur de la prise de décision collective avec l'augmentation du nombre de membres et enfin leur légitimité dans un système institutionnel dominant les amène à se banaliser.

effet positif sur la productivité<sup>44</sup> (Defourny, 1990). Constatant les limites de ces approches théoriques, il s'agit de dépasser les analyses apolitiques comparatives aux entreprises à but lucratif, orientées vers la mesure de leur performance, à un niveau strictement marchand et dans une logique concurrentielle. C'est la raison qui nous amène à mobiliser les travaux institutionnalistes en économie et en gestion (Chevallier, 2011 ; Alcouffe, Chevallier et Prades, 2013 ; Petrella et Richez-Battesti, 2013 ; Ansart, Artis et Monvoisin, 2014). Ainsi, les coopératives sont considérées comme des espaces productifs alternatifs aux entreprises à but lucratif (Vienney, 1982 ; Demoustier, 2000 ; Barreto, 2011a ; Chevallier, 2014). L'expression de **mouvement coopératif** permet d'inclure l'ensemble des formes coopératives, quels que soient leurs statuts juridiques. Leur projet politique est traité comme un vecteur de transformation sociale pour envisager les processus conjoints d'institutionnalisation et d'expérimentations permanentes (Desroche, 1976 ; Vienney, 1982). Au-delà des thèses centrées sur la banalisation des projets coopératifs institutionnalisés (Maroudas et Rizopoulos, 2014), ou sur leur rôle d'expérimentations sociales pour faire face aux défaillances du marché (Demoustier, 2000), notre analyse porte sur leur contribution à la régulation socioéconomique, en dépassant une « *approche instrumentale* » de l'ESS focalisée sur « *ses seules dimensions gestionnaires et palliatives* » (Demoustier et Colletis, 2012, p. 14).

Le statut majoritairement adopté par les CAE est celui de Scop. Nous envisageons donc la « *quadruple dualité des Scop* », pour reprendre la lecture de François Espagne, acteur spécialiste des Scop par son rôle historique au sein de la Confédération Générale des Sociétés Coopératives (CGScop)<sup>45</sup>. Voici l'analyse de F. Espagne concernant leurs spécificités historiques, juridiques et organisationnelles : « *La double qualité de la coopérative, à la fois association de personnes et entreprise à fonctions économiques ; double qualité des membres, à la fois associés et usagers (travailleurs ou clients ou utilisateurs) ; la double relation des membres à la coopérative [...], le rapport d'association et le rapport d'échange ; et double finalité institutionnelle, à la fois satisfaction des besoins des membres en leur qualité d'usagers et leur élévation du statut de simples associés et usagers à celui de co-entrepreneurs* » (Espagne, 2008, p. 17). Il s'agit d'analyser plusieurs caractéristiques sur le plan de l'organisation du travail, de la répartition des richesses et de la décision, qui se décline par des rapports sociaux de production singuliers. Considérant les liens singuliers entre les membres d'une coopérative (Vienney, 1982), les origines communautaires du mouvement coopératif (Desroche, 1976) et les usages observés dans les CAE, l'ensemble des sociétaires d'une coopérative, d'une CAE, est qualifié de **communauté de membres**. Les CAE se distinguent toutefois des Scop (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Hiez, 2018), ce qui invite l'étude de leurs spécificités au regard des mutations du travail et de l'emploi.

---

<sup>44</sup> Les Scop de moins de 10 ou plus de 100 salariés se révèlent moins performantes que les entreprises à but lucratif, tandis que celles composées de 10 à 50, voire jusqu'à 100 salariées (tout dépend du secteur) attestent de performance plus élevée.

<sup>45</sup> Créée en 1884, la Confédération Générale coordonne le réseau des Scop (Société coopérative ouvrière de production ou Société coopérative et participative), des SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) et des CAE en France. C'est l'instance de représentation nationale, qui fonctionne sur une base de libre adhésion.

### 3.4. Le travail et l'emploi en mutation : quelles définitions pour étudier les CAE ?

Les CAE sont composées d'un ensemble de membres aux statuts juridiques, aux situations et aux activités productives distinctes. Concentrons-nous ici sur le cas des personnes qualifiées dans le vocable des CAE : d'entrepreneurs, d'entrepreneuses-salariées et d'entrepreneurs-salariés-associés. Leurs situations de travail et d'emploi révèlent des singularités caractéristiques des mutations contemporaines du travail et de l'emploi. À cela s'ajoute, le caractère politique des CAE qui repose sur un imaginaire composant avec le travail autonome, la démocratie des coopératives, l'entrepreneuriat collectif, la protection sociale liée au salariat et la solidarité entre membres. Autrement dit, la situation hybride d'activité et d'emploi des entrepreneuses dans les CAE questionne les schémas d'analyse classiquement utilisés opposant salariat et indépendance. La littérature en économie offre encore peu de cadres pour envisager ces situations de travail atypiques. C'est pourquoi nous avons étudié les travaux en gestion et en sociologie qui offrent des lectures contrastées. Constatant les limites des analyses reposant sur le rapport salarial, les relations sociales de production, nous examinons ensuite la figure centrale et atypique des travailleurs en CAE, pour finir par questionner la nature, le rapport et les modalités de travail dont il s'agit ici d'exposer quelques prémisses réflexives.

#### *Apports & limites du rapport salarial au regard des mutations contemporaines*

Historiquement, la relation salariale constitue la norme d'emploi, combinant une relation de subordination juridiquement caractérisée entre un employeur et un salarié, un échange économique sous forme de rémunération et enfin la possibilité d'accéder à des droits, des avantages et des statuts. C'est à ce titre que nous utilisons l'expression d'**emploi salarié classique** (ou salariat classique ou salarié classique), ce qui permet de distinguer le contrat de travail de salariat dominant dans la société, du contrat d'entrepreneur-salarié-associé (CESA), assimilé salarié. Parmi les apports de la théorie de la régulation, le concept de **rapport salarial** propose une lecture des **rapports sociaux de production** — au sens d'asymétries structurant la société qui relèvent de dimensions politiques, économiques, sociales, etc. (Freyssenet, 2015) — issus du salariat. Il est défini comme la codification du rapport capital/travail dans la structure sociale productive du capitalisme industriel fordiste au niveau macroéconomique. Ce concept englobe « *l'ensemble des relations mutuelles entre différents types d'organisation du travail, le mode de vie et les modalités de reproduction des salariés* » (Boyer, 1986). Au niveau de l'entreprise, la « *relation salariale est constituée par les systèmes de recrutement, d'emploi, de classification, de rémunération directe et indirecte, de promotion, d'horaires, d'expression et de représentation des salariés* » (Boyer et Freyssenet, 2006, p. 13). L'intérêt de cette conceptualisation est de saisir comment les rapports de force entre différentes catégories d'acteurs, ayant des positions et des intérêts dans l'entreprise, se déclinent à travers les règles organisationnelles.

Néanmoins, d'un point de vue historique, géographique et sectoriel, la perspective d'un rapport salarial dominant minimise la coexistence de rapports distincts, qu'illustre pourtant la diversité des

relations professionnelles<sup>46</sup> (Boyer et Freyssenet, 1999 ; Fontan, 2008). De plus, c'est en 1930 que le salariat atteint<sup>47</sup> près de deux tiers des actifs (Marchand, 1998). Dans les Scop, la relation salariale se singularise par sa double qualité dans la mesure où elle intègre une dimension sociétaire (Hiez, 2006 ; Charmettant, Juban, et al., 2016). Les changements radicaux de la nature et du système de production, ainsi que des formes d'emploi et du travail, sont intervenus à partir des années 1970 (Aglietta et Brender, 1984 ; Boyer, 2001). Étayant l'analyse des transformations du rapport salarial, Robert Boyer (2001) nuance ainsi l'affirmation d'un modèle salarial dominant en arguant de la diversification des relations salariales coexistantes du fait de la stabilité polyvalente, de la flexibilité de marché et de la relation professionnelle. Ces transformations sont attribuées aux évolutions technologiques, aux investissements à l'étranger, aux orientations des politiques économiques, au pouvoir de négociation réduit des salariés et au processus de financiarisation, auxquelles s'ajoute l'évolution du droit du travail, du droit social et de la fiscalité. Il repère notamment l'influence de la notion anglo-saxonne d'« *entrepreneur de soi* » où chaque personne est responsable de la valorisation de ses compétences, combinée avec le développement du droit commercial pour réguler les relations de travail, au détriment du droit du travail. Aujourd'hui, la diversification des relations d'emploi invite à reconsidérer l'idée et la définition de la notion de relations salariales, pour qualifier le cas des entrepreneuses en CAE.

Le poids des rapports de production, institués par les entreprises à but lucratif qui dominent l'économie, pourrait empêcher les EESS de créer des relations sociales de production alternatives dans un système institutionnel dominant inadapté (Hély et Moulévrier, 2013). Face à ce constat déterministe, et au-delà de l'analyse d'un rapport salarial dominant, il s'agit plutôt d'étudier les recompositions contemporaines des relations sociales de production, en dépassant les analyses binaires restrictives pour saisir ces situations d'emploi.

### *Une question sémantique et épistémologique : la désignation des entrepreneurs-salariés*

En s'attachant aux définitions de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat, la recherche en sciences de gestion adopte une analyse plutôt centrée sur l'acteur économique, en proposant des classifications selon les types d'activité et les profils des personnes (Hernandez et Marco, 2008 ; Beaucourt et Louart, 2012 ; Marchesnay, 2012, 2014). En sociologie, plusieurs analyses se confrontent : entre celles qui s'intéressent au délitement du salariat et à la précarisation des travailleuses dans une perspective critique (Darbus, 2006b, 2013 ; Abdelnour, 2014 ; Louvion, 2018), et ceux qui se penchent sur l'émergence d'un nouveau type de travailleur et de formes d'action collective dans un contexte de changement paradigmatique (Fumagalli et Bologna, 1997 ; d'Amours, 2006 ; Coquelin et Reynaud, 2003 ; Bureau et Corsani, 2012). Notre positionnement s'inscrit dans cette dernière perspective à laquelle nous adjoignons une orientation disciplinaire économique. L'idée est de considérer « *la progression quantitative récente du nombre de non-salariés [...] comme l'indice d'une mutation du paradigme productif, voire d'une mutation de travail* » (M.C. Bureau et A. Corsani, 2014a, paragr. 3), et non pas seulement une stratégie des

---

<sup>46</sup> Entre le secteur artisanal et agricole.

<sup>47</sup> Alors moins de la moitié de la population active est salariée.



employeurs. Ainsi, l'un des objectifs de cette thèse concerne la qualification de ces travailleuses atypiques. Avant de parvenir à une définition claire de ces acteurs<sup>48</sup>, nous utilisons la notion d'**entrepreneur**, montrant de fait la difficulté à proposer une approche alternative, au-delà du vocable vulgarisé et institutionnalisé dans la société.

### *Des continuités et des mutations : dé-penser pour repenser le travail dans les CAE*

Étroitement associé à sa dimension marchande en économie, **le travail** se définit globalement comme un ensemble d'activités accomplies par une personne en échange d'une rémunération. Souvent le travail est directement associé au travail salarié, alors même qu'il existe une pluralité de mobilisation. Le travail salarié se distingue par sa dimension de subordination : la production est réalisée pour un employeur qui fixe lui-même la finalité du travail, selon des modalités et des horaires qu'il établit. En contrepartie, un salaire lui est attribué, ce qui donne une valeur d'échange marchande au travail. Ce dernier définit aussi un statut social et structure les identités des personnes, à travers les conventions et les communautés de métiers qui rassemblent les groupes de travailleuses (Lallement, 2007). Construction sociohistorique révélant les rapports sociaux de production qui le traversent, le travail fait l'objet de définitions divergentes selon les périmètres, les modalités d'exécution et les modes de rétribution considérés. À ce stade, nous retenons la définition du travail qui inclut l'ensemble des activités mises en œuvre par les êtres humains en vue de subvenir à leurs besoins, ce qui permet d'appréhender l'organisation sociale du travail (Gorz, 1988).

Constatant les impacts de la crise structurelle du système productif industriel - marqué par la délocalisation des emplois ouvriers, la robotisation et l'intelligence artificielle, le développement du numérique - l'avenir du travail interroge, sa disparition envisagée (Rifkin, 1996 ; Méda, 2010). Nonobstant, si le travail change de nature, de formes et de modalités opérationnelles, il continue de structurer la composition et l'organisation de la société « *même si le travail [salarié] nous occupe moins qu'hier, la centralité du travail demeure* » (Durand, 2017, p. 232). En fait, ces questionnements politiques ont davantage pour effet de fragiliser « *le travail pour mieux l'évacuer à la fois en tant que catégorie conceptuelle et en tant que facteur productif à rémunérer* » (Casilli, 2019, pp. 22-23). De fait, la définition du travail revêt une dimension politique centrale dans nos sociétés, au sens où il fait l'objet de rapports de force puisqu'il concerne « *l'organisation de la vie en commun, dont l'un des moyens fondamentaux est le contrôle de la production des biens et des services* » (Cukier, 2018). En conséquence, cette recherche s'attache à considérer les recompositions contemporaines en étudiant la transformation de la nature et de l'organisation du travail salarié dans les CAE. En ce sens, les évolutions contemporaines du travail amènent à requalifier la centralité politique du travail en y intégrant les spécificités du travail serviciel (intensité relationnelle, subjectivité du travail cognitif). En s'appuyant sur la psychodynamique du travail, l'économiste C. du Tertre (2013b) esquisse un dialogue avec la Théorie de la Régulation par l'adoption d'une posture clinique pour analyser les situations de travail par l'activité (du Tertre, 2006). C'est dans cet esprit que nous examinons les mutations du travail contemporaines à

---

<sup>48</sup> C'est l'objet de la première section du chapitre 5.

partir du cas des CAE. Pour ce faire, nous distinguons **l'activité** (réalisation d'une tâche ou d'une action), de **l'emploi** (lié à la rémunération et à la situation sociale d'une personne en profession), et du **salariat** (institution d'une relation de travail basée sur la subordination en échange d'une rémunération du travail).

### 3.5. Des modèles socioéconomiques aux dynamiques socioproductives

Le deuxième élément à partir duquel cette recherche est initiée concerne la notion de **modèles économiques**, repris du vocabulaire en usage dans les sciences de gestion, et celle mobilisée par les CAE. Ici, le terme « *modèle* » fait référence à un idéal-type. Il qualifie la compréhension de l'origine de la valeur ajoutée d'une entreprise et son partage entre les acteurs, pour apprécier la capacité de la coopérative à garantir sa pérennité dans le temps. En ce qui nous concerne, les CAE doivent trouver les ressources — notamment publiques (subventions) — pour fournir les services qu'elles proposent à leurs membres, en assurant le suivi de gestion des Activités entrepreneuriales (AE) et de la coopérative dans son ensemble. La notion de modèle économique inclut la définition des objectifs et de l'offre de services de la coopérative ainsi que les moyens qu'elle met en œuvre. Le périmètre désigne les activités productives de l'entreprise (la CAE), ce qui comprend les AE. De plus, dans la suite de la considération des finalités hétérogènes des activités produites par les CAE, il s'agit de considérer d'autres activités non-marchandes. C'est pourquoi nous parlerons désormais de **modèles socioéconomiques**. Il est alors possible d'étudier leurs dynamiques socioproductives, c'est-à-dire le processus de production réalisé basé sur un système socioproductif et des ressources disponibles, selon la stratégie établie par la CAE. Par stratégie, nous désignons les choix d'allocation de ressources qui fixent le périmètre d'activité d'une CAE, en vue d'accomplir ses objectifs (rentabilité, développement, pérennité, niveau de revenus, etc.) et s'adapter à son environnement (relations avec les clients et les fournisseurs, état de la concurrence sur le marché, production et type de technologie utilisée). Elle correspond aux axes de développement choisis et se concrétise à travers des objectifs et un modèle économique piloté par un processus décisionnel complexe visant à coordonner les actions de parties impliquées (Marchesnay, 1991). Dans le cas des CAE, elle intègre une dimension non-marchande, à travers des logiques d'actions (services offerts, finalité productive, ressources et moyens mobilisés).

\*

Ce cadrage théorique liminaire met en perspective les principales notions utilisées, à l'origine de cette recherche. Les Coopératives d'Activités et d'Emplois (CAE) sont étudiées comme des entreprises coopératives intégrant plusieurs logiques productives. Marquées en particulier par les mutations structurelles du travail et de l'emploi, il y a donc un enjeu à mieux définir leur périmètre, leur relative autonomie vis-à-vis du système institutionnel marchand, en examinant la spécificité de leurs relations sociales de production et du travail, pour qualifier les stratégies qui déterminent leurs modèles socioéconomiques. La réflexion systémique et holistique de cette thèse s'inscrit dans une perspective institutionnaliste. Cette recherche explore des pistes d'analyses au-delà des cadres théoriques et des concepts institutionnalisés, en considérant les apports de l'économie sociale et de disciplines complémentaires, pour comprendre les expérimentations conduites par les CAE, dans le cadre des mutations du

travail, de l'emploi et des dynamiques productives contemporaines. L'originalité de ce travail concerne la réflexion critique sur l'institutionnalisation de concepts au détriment de l'analyse empirique des mutations en cours. Ayant posé les principaux éléments conceptuels, il nous est désormais possible de présenter les modalités de mise en œuvre de cette recherche.

#### 4. *Présentation de la démarche de recherche & problématisation*

Cette thèse est une proposition expérientielle originale de recherche-action en économie sociale. Autrement dit, l'action amorce la réflexion ; la réflexion nourrit l'action ; une réflexion-action produit des savoirs fondamentaux et pratiques. Trois éléments déclenchent cette démarche : l'expérimentation de la recherche-action au sein d'une CAE, l'opportunité de la CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) comme moyen de financement et la découverte de la logique de production de savoirs dans l'esprit de la philosophie pragmatiste. Dans cette introduction, nous nous concentrons sur les éléments nécessaires à la formalisation de la problématique, et l'exposition succincte de la démarche de recherche adoptée, qui a la particularité d'aboutir à des résultats scientifiques et empiriques. C'est autant une philosophie qu'un outil, et un résultat de la thèse. C'est pourquoi dans le chapitre 3 nous explicitons plus amplement notre approche institutionnaliste et pluridisciplinaire, nos choix épistémologiques, le cadrage de la recherche-action, la posture de la chercheuse-actrice-associée, le déroulé de l'enquête qui se décline par un processus abductif et des dispositifs de recherche-action singuliers, et enfin les modalités d'analyses et de vérification des données. Ici, nous indiquons les informations nécessaires à l'intelligibilité de la thèse, ce qui laisse aux lectrices la possibilité d'approfondir la considération du déroulé original et des outils méthodologiques de cette démarche atypique en économie. Dans un premier temps, les prémisses de la recherche permettent de situer la position de la chercheuse et l'espace dans lequel la recherche a été pensée (4.1.). Nous exposons ensuite le raisonnement menant à la problématisation de la recherche (4.2.). Enfin, nous présentons les éléments utiles à la compréhension du déroulé de l'enquête qualitative, et le choix des cas (4.3.).

##### 4.1. Les prémisses de la recherche

L'injonction à la neutralité et l'objectivité structure la recherche en économie. Le risque est de recréer paradoxalement une nouvelle croyance, une illusion, selon lesquelles l'économiste serait en mesure d'éliminer toute forme de subjectivité de son analyse théorique (Guerrien, 2016). Pour Gunnar Myrdal, c'est un objectif vain : « *La recherche désintéressée n'a jamais existé et ne peut pas exister. Avant les réponses, il doit y avoir les questions. Il ne peut pas exister de vue sans point de vue [...] En demeurant inconscients du système de valeur de notre recherche, nous continuons de raisonner avec une prémisse manquante* » (Myrdal, 1959, p. 80). Dans cette perspective, l'économiste doit être en capacité de situer son approche théorique et sa posture de recherche. La recherche d'objectivité n'est pas une fin en soi, mais une prise de conscience du système de valeur marquant la recherche. Ce qui est recherché, c'est la subjectivité — inhérente à toute recherche (Bourdieu, 2003) — et la compréhension, plutôt que l'objectivité et l'explication (Labrousse, 2015). Dans cette perspective, il s'agit de conscientiser mon positionnement de chercheuse pour situer les savoirs produits.

Cette recherche commence au sein de la CAE Coopaname, alors que j'étais encore salariée en apprentissage. Je<sup>49</sup> dispose donc d'une fine connaissance d'une CAE et du mouvement des CAE, ce qui m'a permis d'emblée de repérer des différences et des régularités relatives aux modèles économiques. Constatant les difficultés, les dysfonctionnements et les paradoxes dans la mise en œuvre de leurs projets politiques, l'idée est d'explorer scientifiquement la question de leurs modèles socioéconomiques. En 2014, la littérature sur les CAE se limite aux problèmes relatifs à la surcharge de travail des salariés assurant l'accompagnement et la gestion, les revenus des entrepreneuses variables, aléatoires et faibles, les ressources pour financer les fonctions mutualisées incertaines et insuffisantes. Par ailleurs, Coopaname se caractérise par sa proximité avec le milieu de la recherche, du fait notamment d'une pratique permanente de recherche-action initiée à partir de 2006 (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Ballon et Bodet, 2017), complétée par la réalisation de plusieurs recherches-actions auxquelles j'ai contribué. À mon initiative, des discussions sont engagées avec la codirection générale de Coopaname permettant de valider le principe de la thèse en CIFRE, me laissant une autonomie pour définir mon projet, les problèmes structurants, les modalités de mise en œuvre de la recherche, les missions en tant qu'actrice et le traitement des résultats, sans objectifs imposés.

Afin de préparer ce projet de recherche et prendre du recul avec mon implication professionnelle, j'ai d'abord réalisé une *autobiographie raisonnée*<sup>50</sup>. C'est par la pratique et le développement d'une réflexion au cœur d'une CAE que la construction de l'objet et de la question de recherche est intervenue, constituant l'une des originalités de cette recherche en économie. Conscientiser cette subjectivité est primordial pour qualifier les résultats finaux. Le positionnement épistémologique, autant au regard des faits sociaux analysés que des choix de dispositifs et d'outils, fait l'objet ainsi d'un chapitre.

#### 4.2. Le processus de problématisation de la recherche

Une thèse constitue une série de réponses à des hypothèses dressées préalablement. Dans le cas présent, le choix d'une démarche de recherche-action intégrale et participative, enrichie par la logique de la philosophie pragmatiste (Dewey, 1938), nous amène à construire notre problématique à partir d'idées (Dumez, 2012), progressivement formulées au cours d'un processus de raisonnement abductif (Labrousse, 2006), qui allie déduction et induction plutôt que de les opposer. Aussi, il n'est pas possible de considérer la problématique sans la démarche de recherche, pensées conjointement dans l'action et la réflexion. Cette approche s'inscrit d'ailleurs dans une tradition de l'économie sociale (Draperi, 2007). Cela étant dit, il s'agit de se focaliser sur l'énonciation des faits stylisés — qui constitue l'ouverture du processus d'enquête — avant d'exposer les questions de recherche et la problématique.

#### *L'énonciation des faits stylisés ou l'ouverture du processus d'enquête*

L'énonciation de faits stylisés<sup>51</sup> ouvre l'étape de la formulation du problème (Labrousse, 2006). Genèse, elle intervient au début du processus d'enquête et structure les orientations de la recherche. Mon

---

<sup>49</sup> La première personne du singulier vise à expliciter mes choix épistémologiques et méthodologiques (cf. Préalables).

<sup>50</sup> Selon la méthode de Desroche (1990) reprise par J.F. Draperi (2016).

<sup>51</sup> L'expression de faits stylisés fait référence à la formule initiale de Kaldor de « *vue stylisée des faits* » (Kaldor, 1961).

expérience professionnelle, enrichie par l'apport des acteurs des CAE et appuyée par un état de l'art sur les modèles socioéconomiques des coopératives, aboutit à la formulation des quatre faits stylisés :

1. **Dans les CAE, les productions sont multiples et diversifiées.** Les productions issues des **Activités entrepreneuriales** (artisanat d'art, consulting en informatique, création de jardins) évoluent côte à côte de façon **autonome**. Elles sont mêlées à des formes de **mutualisations** opérées par la coopérative (l'accompagnement, la comptabilité). Ces activités productives sont **éclatées géographiquement**<sup>52</sup>. Il en résulte une organisation du travail singulière au regard des structures productives historiques comme l'entreprise fordienne.
2. Les **relations sociales atypiques** entre les membres des CAE — caractérisées par le régime d'entrepreneur-salarié-associé — qui incluent des salariées éventuellement associées se révèlent paradoxales au regard de l'institutionnalisation normative du salariat, de l'indépendance et de la dichotomie binaire : employeur/employé.
3. Les CAE se caractérisent par un **projet dual** intégrant une dimension sociopolitique et une dimension productive marchande, comme en atteste l'hybridité des ressources<sup>53</sup>. Leurs ressources marchandes sont contraintes, mais elles disposent de ressources non marchandes qu'elles tentent de valoriser.
4. Les modèles socioéconomiques des CAE sont déterminés par différents niveaux de production autonome qu'elles agrègent au sein d'une même société commerciale. Ce n'est pas une organisation centralisée, les choix productifs et stratégiques interviennent à plusieurs niveaux et le système de gouvernance coopératif garantit des principes démocratiques. Il en résulte **un enchâssement et une rétroaction de dynamiques productives contrastées**, comme l'illustre le développement de plusieurs Activités entrepreneuriales et les actions menées par une coopérative pour ses membres.

### *Problèmes de recherche*

Dans la perspective de la philosophie pragmatiste (Dewey, 1938), plusieurs problèmes de recherche sont formulés, en vue de faire ressortir par une logique argumentative l'existence d'un manque scientifique, auquel il s'agit de répondre. Ils prennent la forme d'une interrogation faite à la connaissance et constituent le point de départ de l'investigation. Dans le cas présent, quatre problèmes de recherche se distinguent :

1. *Comment caractériser la combinaison productive d'une hétérogénéité des activités productives des CAE, autant dans leur nature, leur système que leurs finalités ?*

Les CAE restent un objet marginal peu étudié en économie, tout comme les sociétés de portage salarial qui ne revendiquent pas de Projet politique explicite. La littérature donne peu de clefs d'analyse pour envisager la coexistence singulière d'activités productives hétérogènes. Les CAE

---

<sup>52</sup> Par exemple, un jardinier qui travaille à Marne-la-Vallée chez un particulier et une consultante qui réalise une prestation de formation pour la Société Générale à la Défense.

<sup>53</sup> Subventions publiques, contribution coopérative, système de mutualisation.

intègrent un ensemble de petites unités productives autonomes, qui produisent des biens et services de nature diverse principalement à visée marchande, au sein d'une même entreprise. Une unité économique dite mutualisée gère partiellement ces Activités entrepreneuriales. Ses activités productives ne sont pas exactement d'ordre marchand. Il y a donc plusieurs éléments relatifs aux activités productives d'une CAE qui posent problème (au sens pragmatiste) : la nature diversifiée des activités, leur interdépendance, leurs fonctions différentes, leur caractère marchand et non-marchand. Ceci nous amène à considérer les niveaux de production, les natures et les finalités des activités productives qui laissent à penser que des tensions peuvent s'exercer entre ces éléments.

2. *Quels sont les déterminants du travail dans les CAE qui attestent des mutations structurelles caractéristiques des zones grises de l'emploi et du travail et des principes issus de la coopération ouvrière ?*

La notion de travail autonome est au cœur des discours politiques des CAE : l'organisation est pensée comme un outil de réappropriation des procès et des fruits d'un travail principalement serviciel et cognitif. Considérant la dimension politique centrale du travail, ses mutations à l'appui de la notion de zones grises de l'emploi et du travail, et l'enjeu démocratique posé par les Scop, il s'agit d'étudier la composition, l'organisation et les contraintes caractéristiques du travail dans les CAE. Le problème relevé ici concerne les modalités de sa mise en œuvre et les outils conceptuels adéquats pour le qualifier.

3. *Dans quelle mesure les configurations des relations sociales de production des CAE représentent-elles une forme inédite et instituante pour dépasser la subordination salariale et réduire la dépendance des entrepreneurs à leur clientèle ?*

Les CAE organisent de façon marginale des relations sociales de production, qui questionnent autant les institutions socioéconomiques que les schémas d'analyse scientifiques. La présence au sein d'une même communauté de personnes aux statuts éclectiques et contradictoires interroge les relations de pouvoir dans l'entreprise. Si la littérature apporte déjà plusieurs lectures enrichissantes, la combinaison entre des configurations a priori contradictoires (salarial, entrepreneuriat, sociétariat) reste encore à qualifier. Le problème identifié concerne autant la conceptualisation d'un schéma d'analyse intégrant ces variables, que l'analyse des rapports de pouvoirs qui s'opèrent à l'intérieur d'une CAE, et en dehors, en examinant conjointement ses variables contractuelles, relationnelles, formalisées ou non. Il s'agit de comprendre les modalités de mise en œuvre du Projet politique annoncé par les CAE, qui critiquent la subordination liée au salariat et la dépendance à la clientèle, pour en saisir les limites.

4. *Considérant les activités productives de nature, finalités et modalités hétéroclites, les contraintes institutionnelles et concurrentielles, quelles sont les stratégies démocratiquement formulées par les CAE ? Quelles sont leurs caractéristiques, en tant qu'entreprises organisant une forme de travail inédite ?*

Peu de travaux scientifiques abordent la question des stratégies de ces entreprises caractéristiques des zones grises de l'emploi et du travail, notamment parce qu'elles combinent des stratégies des Activités entrepreneuriales, avec une stratégie au niveau de la coopérative. De plus, les CAE revendiquent un Projet politique et justifient l'intérêt général de l'accompagnement ouvert qu'elles offrent. En sus du contexte institutionnel et de l'environnement concurrentiel, il est aussi nécessaire de considérer le processus démocratique qui découle des statuts et des dynamiques de participation effectives des membres dans la construction de cette stratégie. Sources de diversité des modèles socioéconomiques, les stratégies des CAE se caractérisent par des tensions structurelles qu'il s'agit d'investiguer pour discerner leurs déterminants, leurs mises en œuvre et leurs évolutions.

*La problématique* est issue de la sélection des idées éprouvées au cours du processus de recherche abductif sur une situation problématique, et la mise en ordre des questionnements scientifiques après un travail de construction de sens et d'organisation des données collectées. Considérant les faits stylisés et les problèmes de recherche exposés, nous aboutissons à la problématique suivante : **dans un contexte de crise du travail et de l'emploi, combinée à une baisse des subventions publiques, comment les CAE parviennent-elles à instituer des dynamiques socioproductives pérennes et cohérentes avec leur Projet politique de travail autonome et démocratique ?**

*La thèse* défendue est la suivante. La diversité des modèles socioproductifs des Coopératives d'Activités et d'Emploi repose d'abord sur des systèmes caractéristiques des mutations structurelles du travail et de l'emploi, qui intègre une idée de transformation sociale. Deuxièmement, elle découle des combinaisons de dynamiques multifonctionnelles, variant selon les compromis de gouvernement coopératif opérés par les communautés de membres. Dans une perspective régulationniste, il s'agit de qualifier les compromis qui se nouent au sein des CAE, et les tensions (liées à l'environnement et aux régulations internes) qui pèsent sur la pérennité de leur système et de leurs dynamiques socioproductives.

#### 4.3. Une recherche-action participative intégrale, au moyen d'un raisonnement abductif

Pour comprendre le processus de problématisation et les résultats obtenus, nous présentons la démarche de recherche-action participative intégrale adoptée, qui est appuyée par la logique d'enquête pragmatiste. Dans cette perspective, la composition de dispositifs et d'outils d'investigation constitue en soi l'un des résultats de cette recherche (Dewey, 1938 ; Zask, ; Ballon et alii, 2019). L'analyse des aspects quantitatifs repose sur une étude de cas qui fait l'objet d'une introduction succincte. Enfin, dans un souci de lisibilité et de compréhension des résultats, les codes graphiques utilisés sont précisés.

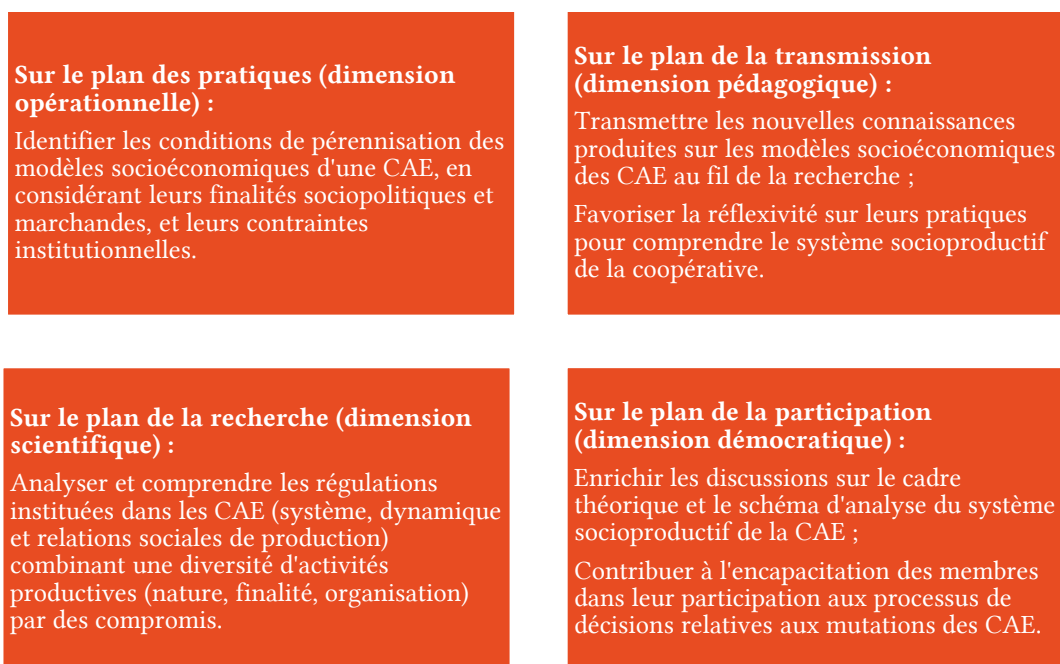
##### *Une recherche-action participative et intégrale*

Le choix de la recherche-action (RA) (Desroche, 1990), menée dans une logique de raisonnement sous forme de triade récursive (abduction-induction-déduction) (Labrousse, 2006), vise à construire une interprétation théorique ouvrant des chemins d'analyse originaux à la résolution des problèmes soulevés. C'est le fil conducteur de cette thèse. Démarche impliquée et impliquante (Mesnier et Missotte, 2003), la RA se caractérise par une double finalité (production de connaissances et transformation

sociale), et des relations partenariales coopératives entre chercheurs et actrices. Démarche de recherche dynamique, elle vise la transformation des situations vécues comme insatisfaisantes grâce à l'implication des acteurs dans le processus de recherche. La grille de classification façonnée par Desroche (1990) me permet de situer ma démarche et de construire ma posture de chercheuse. Recherche doctorale individuelle, initiée par une étudiante-salariée devenue chercheuse-salariée, ma démarche intègre trois dimensions : l'explication sur l'action et ses acteurs, l'application pour l'action et les actrices et l'implication par l'action et avec ses actrices. C'est ce qui m'amène à mobiliser la notion de *recherche-action participative intégrale* (RAPI) (Desroche, 1990). Concrètement, il s'agit de générer quatre types de savoirs : transférables (apprentissage et transmission), scientifiques (analyse scientifique), actionnables (transformation des pratiques sociales) (Saint-Luc, 2012), participatifs.

La dualité fondamentale de la RA fait l'objet de critiques concernant son manque d'objectivité et ses formes particulières de scientificité et de validation des résultats (Allard-Poesi et Perret, 2003 ; Saint-Luc, 2012). Ce choix constitue autant un défi pour la chercheuse qu'il participe à l'apprentissage du métier de chercheuse, et qu'il apporte des résultats originaux lorsque l'exercice réflexif constant est maintenu tout au long de la recherche. Ainsi, la définition d'un processus d'enquête suffisamment souple, mais structuré et structurant pour la recherche, s'avère indispensable. Genèse du processus d'enquête, l'abduction se combine au cours de séquences logiques avec la déduction et l'induction. Dans le cas présent, le mouvement se décline en quatre étapes : la théorisation, la modélisation des processus collectifs, l'apprentissage et l'encapacitation (cf. Figure 3). Scientifiquement, il s'agit d'analyser et de caractériser les dynamiques productives d'organisations coopératives ayant la particularité de rassembler des personnes autonomes dans leur production. Doublée d'un objectif de transformation sociale, notre enquête vise à enrichir les connaissances des acteurs des CAE sur les conditions de pérennisation de leurs modèles socioéconomiques, au moyen d'outils pédagogiques et d'espaces.

Figure 3 : La quadruple finalité de la recherche-action participative intégrale



Source : Réalisé par les soins de l'autrice.



Concrètement, les résultats prennent plusieurs formes : une grille d'analyse pour étudier les dynamiques socioproductives des CAE, étayée par des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour examiner l'évolution de leur stratégie. Il en découle plusieurs productions : un rapport synthétisant les résultats scientifiques de façon pédagogique, en sus du manuscrit présent.

### *Une analyse qualitative basée sur l'étude de trois cas*

La revue de littérature montre la fertilité des démarches exploratoires qualitatives pour repenser les concepts théoriques institutionnalisés (rapport salarial, salariat, entreprise, travail, etc.). Le choix d'une étude de cas longitudinale (Hamel, 1997 ; Dumez, 2013) s'explique par la nécessité de relever des faits significatifs, en matière de Projets politiques, de systèmes socioproductifs, de relations sociales de production ou de dynamiques socioproductives, pour être en mesure de proposer une grille d'analyse globale suffisamment étayée et éventuellement déclinée de façon quantitative. Pour dépasser les analyses récurrentes centrées sur Coopaname, CAE non représentative en termes de localisation géographique, de nombre d'entrepreneurs, de pratiques de recherche-action, de Projet politique, etc., notre choix s'est porté sur trois cas, visant à étoffer nos ressources et confronter plusieurs modèles socioéconomiques. De fait, la représentativité d'une étude de cas ne repose pas sur leur nombre, mais sur l'ensemble des qualités des cas réunis, en cohérence avec le problème de recherche. L'enjeu a été de repérer des coopératives singulièrement différentes de Coopaname, tout en gardant une unité sur les caractéristiques retenues. À cet effet, huit critères ont été identifiés pour sélectionner Artenréel et Oxalis (cf. Tableau 1) :

- L'ancienneté de la coopérative : étude à moyen terme sur dix ans ;
- La taille de la coopérative : plus d'un million de chiffre d'affaires, plus de cent membres ;
- Le type de CAE : généraliste ou spécialisée ;
- Les lieux d'implantation : urbain, rural ;
- Les caractéristiques de l'accueil des entrepreneurs : absence de critères, critères économiques ;
- Le nombre d'entrepreneurs-salariés ;
- Le taux de sociétariat parmi les salariées ;
- L'identification d'un Projet politique affirmé pour analyser sa mise en œuvre ;
- Une gouvernance intégrant plusieurs instances de décision ;
- La volonté des coopératives de participer à une RA portant sur les modèles socioéconomiques des CAE. Ce critère d'implication dans la RAPI est déterminant pour la réflexion collective.

*Tableau 1 : Fiche d'identité des Coopératives d'Activités et d'Emploi étudiées*

<i>Chiffres 12/2018</i>	<b>Artenréel</b>	<b>Coopaname</b>	<b>Oxalis</b>
Date de création	2004	2003	1986
Statut social	SARL-Scop	SA-Scop	SA-Scop
Chiffre d'affaires global (en million d'€)	1,35	10,2	8,2
Lieu d'implantation	Alsace (Strasbourg et Mulhouse)	Île-de-France (Paris XIIIe et XXe, Seine-Saint-Denis, Haute-Seine, Val-de-Marne, Le Mans)	7 territoires : Rhône-Alpes, Limousin, Auvergne, Poitou-Charentes, Bretagne, Nord-Pas-de-Calais

Établissements	2 - associée à Cooproduction SCIC de CAE	6	9
Localisation géographique	Urbaine (et rurale)	Urbaine	Rurale (et urbaine)
Catégorie de CAE	Culture et spectacle	Généraliste	Généraliste
Conditions d'entrée	Pas de critères	Pas de critères	Critères économiques
Nb de membres	117	798	260
Nb d'ES	81	444	187
Nb salariés entité mutualisée	7	28	18
Nb sociétaires	306	42	185
Gouvernance	Direction générale et Assemblée Générale	Co-présidence (2 personnes) + Codirection générale (2 personnes) + Conseil d'Administration (12 personnes)	Co-présidence (2 personnes) + Codirection générale (2 personnes) + Conseil d'Administration (13 personnes)
Capital social (en €)	276 366	1 394 450	566 339

Source : Tableau réalisé par les soins de l'auteurice.

L'enquête qualitative s'est déroulée en cinq étapes, principalement entre septembre 2015 et juin 2017 : l'expérience professionnelle en tant qu'apprentie-salariée de Coopaname, l'analyse documentaire, les participations observantes à Coopaname, les observations participantes dans les trois CAE et enfin les entretiens semi-directifs<sup>54</sup>. Pour définir le panel des participantes aux entretiens semi-directifs, les critères retenus pour rencontrer une population représentative des coopératives sont les suivants : coopérative d'appartenance, sexe, âge, ancienneté, fonction, métier, statut, dynamique productive de l'Activité entrepreneuriale (cf. annexe 5). Au total, entre mai 2016 et novembre 2017, trente-quatre entretiens semi-directifs ont été enregistrés, d'une durée allant d'une heure à deux heures ; ils ont ensuite été retranscrits afin de procéder à une analyse de contenu par cas, puis intercas. À cela s'ajoute l'organisation de seize ateliers de recherche-action (cf. Annexe 11) qui ont réuni au total plus de soixante-dix membres de Coopaname, Oxalis et Artenréel, mais aussi d'autres CAE et de Smart dont le fonctionnement est relativement proche<sup>55</sup>.

Le processus abductif combiné à une description fine des terrains observés, en s'inspirant de la méthode de l'ethnographie économique (Weber et Caroline, 2010). La méthodologie de l'ethnographie — par son rapport pointilleux à l'enquête de terrain — accorde une place centrale à l'observation située, se distinguant de fait des méthodologies instituées en économie. Pour analyser les régularités situées dans le temps et l'espace, la description du terrain occupe une place fondamentale dans cette thèse. Dans cet esprit, l'étude de cas vise à repérer les processus, les règles et les normes, formelles et informelles, qui instituent les systèmes, les relations et les dynamiques socioproductives au sein des CAE. Concrètement, ce travail prend forme avec la réalisation de trois monographies, première étape de l'analyse des données. Ensuite, la triangulation permet de confronter les données empiriques avec une

<sup>54</sup> La poursuite de la CIFRE jusqu'en juin 2018, et notamment du chantier transition du modèle économique, m'a mené à poursuivre notre travail d'observations, à travers le suivi de projet et la participation à plusieurs *séminaires associés* et Assemblées Générales à Coopaname, mais aussi à une Assemblée Générale à Oxalis en mai 2018.

<sup>55</sup> Pour en savoir plus sur Smart, voir Annexe 16.

analyse théorique. L'objectif est alors de restituer la cohérence de chaque système et dynamique productifs, et non de découper le réel des éléments logiques, passage nécessaire pour éviter une analyse tronquée. Le risque est alors de se perdre dans un ensemble touffu de faits et de données sans parvenir à montrer les fils conceptuels et les faits significatifs de la recherche (Dumez, 2013). Sans doute avons-nous succombé à quelques-uns de ces biais, mais ce travail approfondi à partir de ces trois cas permet de proposer un schéma d'analyse qui dépasse les biais des schémas simplificateurs, par le repérage des faits les plus significatifs au regard de la problématique pour permettre une compréhension globale, multiniveau, multiactivité et multifonctionnelle des modèles socioéconomiques des CAE.

### *Une représentation graphique facilitant l'exposition des résultats*

Cette thèse comporte un grand nombre d'acronymes et un vocable singulier lié aux CAE. L'expérience de la recherche-action, en particulier lors des ateliers et des présentations réalisées auprès des CAE, nous a amenés à réfléchir à des outils visuels utiles à la transmission et l'exposition de nos résultats. J'ai d'abord conçu un dictionnaire relevant les abréviations employées, en sus d'un glossaire. Ils sont situés en annexe. Les principales notions spécifiques à la thèse y sont définies : le lecteur est invité à s'y référer en cas de doute sur la compréhension d'une expression (ex. : système socioproductif, Activité professionnelle, etc.). Par ailleurs, un code couleur facilite la lecture des schémas. Ce choix s'explique à la fois par un souci pédagogique, tout en appuyant notre démonstration, au sens où nous mettons en avant la multifonctionnalité associée aux différentes catégories de population d'une CAE. Il en résulte trois règles :

- De façon générale, dans les chapitres 1 et 2, lorsque les schémas et les graphiques concernent l'ensemble des CAE, des travailleurs autonomes, etc., nous avons choisi un code couleur rouge/orange, suivant la charte graphique utilisée dans ce manuscrit.
- La deuxième règle consiste à attribuer des couleurs selon les faits sociaux et les catégories de membres correspondantes :
  - En bleu turquoise** : les entrepreneurs ou les travailleuses autonomes en CAPE ;
  - En vert** : les Activités entrepreneuriales et professionnelles, les unités productives individuelles et collectives, les entrepreneuses, les travailleurs autonomes ;
  - En jaune orangé** : les activités mutualisées, l'entité mutualisée, les salariées de l'entité mutualisée ;
  - En gris foncé** : la coopérative dans son ensemble, la stratégie de compétitivité coopérative ou les modèles socioproductifs : elle s'applique principalement au chapitre lors de l'analyse des trois cas ;
  - En rouge** : les activités communautaires, la gestion mutualisée, les sociétaires, quel que soit leur statut.
- La troisième règle consiste à utiliser les couleurs correspondantes à l'identité visuelle des coopératives, en particulier dans nos graphiques :
  - Nuances de vert** pour Oxalis ;
  - Nuances d'orange** pour Coopaname ;

## Nuances de bleu pour Arterréel.

Lorsque c'était possible, nous avons utilisé le deuxième code couleur également pendant l'analyse des cas, dans les schémas et les graphiques.

Afin de faciliter l'identification des encadrés, des tableaux, des figures et des images composant la thèse, nous avons placé les listes d'illustrations à la fin de l'introduction, des parties 1, 2 et 3, des chapitres 10, 11, 12 et 13 pour la partie 4 et après la conclusion afin de garder une certaine logique.

\*

Cette thèse s'appuie sur une démarche de recherche-action dont l'intérêt est scientifique et pragmatique. Ses apports sont théoriques, méthodologiques et empiriques. Combinée avec la logique abductive, il s'agit de procéder à une déconstruction (Derrida, 2004) théorique de concepts et lectures inadaptés pour étudier les CAE. Les résultats sont exposés d'abord sous forme de grille d'analyse (partie 3), définissant les caractéristiques majeures des modèles socioéconomiques des CAE. Elle intègre des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour considérer leur évolution. L'analyse descriptive de trois cas permet ensuite de repérer les convergences et divergences, pour proposer une première montée en généralité (partie 4). Cette démarche n'est pas sans générer des difficultés dans sa mise en œuvre : du fait de la posture complexe de chercheuse-salariée-sociétaire, de son écart aux normes de recherche institutionnalisées et des conventions opposants acteurs et chercheurs. Elle induit aussi un rapport aux acteurs parfois ambigu. Et sa temporalité longue s'articule laborieusement avec les exigences académiques du doctorat. Ces difficultés, qu'il faut relier à la relation salariale de la CIFRE, sont plus amplement détaillées dans le chapitre 3.

### *5. Présentation de la thèse par chapitre*

La thèse est construite en quatre parties qui reflètent son ancrage théorique institutionnaliste et sa démarche pragmatiste et de recherche-action. Chacune constitue une étape du cheminement réflexif visant à qualifier les combinaisons socioproductives caractéristiques des CAE, selon un processus abductif. Nous présentons chaque partie par chapitre, en vue d'explicitier la logique et les arguments structurant notre raisonnement.

#### 5.1. Partie 1. Les coopératives d'activités et d'emploi : objet, contexte, évolution et modalités d'enquête

La thèse s'ouvre avec l'exposition des éléments fondateurs de cette recherche : l'objet de la recherche (les CAE), le contexte sociohistorique et les conditions de leur émergence, et le positionnement épistémologique, la logique de l'enquête et la démarche de recherche.

#### *Chapitre 1. Comprendre les Coopératives d'Activités et d'Emploi*

Ce premier chapitre constitue une immersion dans une CAE, éclairée sous plusieurs angles : politique, juridique, fonctionnel et organisationnel. L'objectif est de repérer des singularités à partir de points saillants et de tensions structurant les dynamiques productives des CAE. L'importance donnée par les

acteurs au discours politique nous amène à examiner ce qu'il recouvre pour saisir leur intention de transformation sociale. Le fonctionnement atypique des CAE invite à considérer la déclinaison de leur statut de coopérative en contrats utilisés pour accompagner le parcours des entrepreneuses caractérisé par une succession de plusieurs relations contractuelles. Cela nous permet d'étudier l'organisation entre les Activités entrepreneuriales (AE) — gérées de façon autonome par les entrepreneurs — les services mutualisés — coordonnés par l'entité mutualisée (EM) — et les actions collectives, avant d'explicitier les règles et les mécanismes de gouvernance. Enfin, le système productif est reconstitué à partir des ressources mobilisées et des dispositifs permettant aux entrepreneurs de voir leur chiffre d'affaires « transformé » en salaire. La soutenabilité des CAE est questionnée au regard de la baisse des subventions et de la discontinuité de revenus entrepreneuriaux, malgré des mécanismes de mutualisation visant à pallier ces difficultés. Ce chapitre pose les bases de notre analyse du système original des CAE et de leurs dynamiques productives.

### *Chapitre 2. Comprendre l'environnement et l'histoire socioéconomiques des CAE*

Dans le deuxième chapitre, il s'agit de situer les CAE dans leur environnement et au regard de leur histoire. En effet, notre approche institutionnaliste se décline par une analyse systémique et multiscale. L'objectif est de saisir la complexité des éléments causaux et les conditions socioéconomiques, politiques et institutionnelles qui favorisent et/ou contraignent la création et le développement des CAE. Les principaux événements et facteurs qui ont motivé des acteurs à expérimenter cette forme coopérative sont mis en perspective en deux temps. *La première section* explore plusieurs éléments macroéconomiques qui forment un terreau nourrissant le développement des CAE : l'évolution de la nature de la production et du système de production (externalisation, petites structures productives), l'appui à la création d'entreprises par les politiques publiques, la reconnaissance institutionnelle croissante de l'ESS. À l'appui de l'analyse processuelle (Mendez, 2009), *la seconde section* étudie l'histoire des CAE pour identifier les actrices majeures de leur développement, et aussi repérer les événements et facteurs constitutifs du mouvement des CAE. L'objectif est de distinguer des étapes historiques pour saisir leur Projet commun d'alternative à l'entrepreneuriat individuel, et des bifurcations, sources de diversifications des modèles socioéconomiques. Cette approche institutionnaliste et systémique des CAE met en évidence des contraintes fonctionnelles et organisationnelles, ainsi que les jeux d'acteurs qui influencent leurs dynamiques socioproductives et leurs stratégies.

### *Chapitre 3. Définir les modalités de réalisation de la recherche*

La singularité de la démarche de recherche nous amène à consacrer un chapitre à l'explicitation de notre positionnement épistémologique pour justifier le choix de la recherche-action, avant de préciser le processus d'enquête et les outils mobilisés. *La première section* commence par montrer l'intérêt d'une démarche de recherche-action en économie institutionnaliste. La fécondité du dialogue transdisciplinaire (Favereau, 1995) en sciences sociales (Orléan, 2015) est mise en exergue avec l'objectivation nécessaire de la subjectivité de la chercheuse (Labrousse, 2015), et l'apport fertile de l'analyse scientifique combinée à l'expérimentation empirique (Dewey, 1938 ; Commons, 1935). La multiplicité des approches de la recherche-action (Allard-Poesi et Perret, 2003 ; Mias, 2003) nous amène à nous

situer pour définir les modalités de la recherche-action intégrale et participative, désignée par l'acronyme RAPI (Desroche, 1990), en discutant ses apports et ses limites (Draperi, 2007), à la lumière de la littérature de référence. De plus, la réalisation d'une thèse en CIFRE induit des effets qu'il importe de relever (Perrin-Joly, 2010 ; Hellec, 2014 ; Dulaurans, 2015). En situant précisément la posture de la chercheuse et les limites de la RAPI, il s'agit de montrer l'intérêt des pratiques de RA par l'entremêlement de savoirs scientifiques, d'expériences dans l'action et de coproduction des connaissances (Ballon et alii, 2019). *La deuxième section* explique la mobilisation de l'enquête sociale (Dewey, 1938) comme outil de recherche-action, à travers la reconstitution du processus itératif de découvertes, sous forme de cycles entre expériences et réflexivités (Dumez, 2012). Le dialogue entre recherche et action se décline par la création d'espaces, d'outils de transmissions des connaissances et de discussions des résultats, dont la nature et la finalité sont exposées. Les modalités de traitement des résultats révèlent le rôle de la description (Hamel, 2007), et de la triangulation des données (Morin, 1985 ; Greenwood et Levin, 1998). Cet ensemble méthodologique atteste de la scientificité des résultats produits : par le cadrage du processus réflexif, la pratique continue de l'auto-analyse et l'exposition du processus de validation des idées.

Cette partie ancre la recherche dans une perspective institutionnaliste par l'importance accordée au travail de description et de compréhension de l'objet et de son contexte, et au cadre de l'enquête qualitative avec une réflexion essentielle sur la position de chercheuse.

## 5.2. Partie 2. Socioéconomie des CAE : des coopératives de travail autonome au prisme des modèles productifs

La seconde partie de cette thèse est consacrée au cadrage théorique façonné pour étudier le système socioproduit des CAE. Plusieurs champs thématiques de la littérature référentielle sont mis en perspective en matière de champs de recherche - économie sociale (Demoustier, 2001), régulation sectorielle et territoriale (Lamarche et al., 2015) -, et d'objets de recherche : coopératives (Desroche, 1976 ; Vienney, 1982 ; Chevallier, 2011), travail indépendant et « zones grises du travail et de l'emploi » (Bureau et Dieuaide, 2018).

### *Chapitre 4. Nature, caractéristiques et finalités des CAE, entreprises coopératives expérimentales*

Le chapitre 4 étudie les CAE en considérant la nécessité de réexaminer les frontières et les caractéristiques de l'entreprise dans un système de production<sup>56</sup> en crise.

Dans *la première section*, à partir d'une lecture régulationniste (Coriat et Weinstein, 1995), il s'agit d'éprouver les déterminants des entreprises coopératives pour qualifier les CAE. A l'appui des travaux en ESS, nous étudions leur singularité et leur diversité (Fauquet, 1935 ; Vienney, 1982 ; Chevallier, 2011). En s'intéressant aux rapports des coopératives avec leur environnement institutionnel et

---

<sup>56</sup> Ici, au sens macroéconomique.

concurrentiel, ainsi que la spécificité de leur organisation démocratique aux finalités productives distinctes des entreprises à but lucratif, l'objectif est de repérer les caractéristiques et les formes de régulations propres aux CAE. Leur singularité est étudiée à l'aune de la nature et du périmètre de leur système de production, la codification et la formalisation d'un ensemble de règles, de conventions et de routines qui s'appuient sur l'identité et les principes coopératifs.

*La seconde section* envisage la pluralité des logiques productives des CAE. Dans une perspective institutionnaliste, nous considérons les apports de la notion de réencastrement (Polanyi, 1944), enrichie par des travaux sur les EESS à partir des notions d'intérêt général et d'utilité sociale (Eme, 2008 ; Laville, 2008 ; Chochoy, 2015), et enfin des recherches sur le secteur agricole proposant le concept de **multifonctionnalité** (Barthélemy et Nieddu, 2003 ; Barthélémy et al., 2008). À partir ces lectures, l'objectif est de parvenir à un outil théorique pour étudier la combinaison de logiques productives opérée par les CAE pour répondre aux besoins de leurs membres. Les tentatives d'autodéfinition et de qualification de l'objet et des fonctions des CAE révèlent des interprétations éclectiques (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Delvolvé et Veyer, 2011 ; Bodet et de Grenier, 2012), reprises pour étudier leurs activités productives. Nous esquissons alors une première lecture multifonctionnaliste des CAE.

À l'issue du chapitre 4, nous aboutissons à une définition des CAE comme entreprises expérimentales, que nous proposons d'étudier à l'aune de la multifonctionnalité.

### *Chapitre 5. Définir le travail et les relations sociales de production des entrepreneuses en CAE*

Les CAE invitent à examiner la qualité de leurs membres bénéficiaires — les entrepreneuses —, les conditions d'autonomie productive au sein de leur unité de production et de la coopérative, en examinant la nature et les modalités de leur travail, et les relations sociales de production particulières.

*Dans la première section*, la figure de l'entrepreneur en CAE est étudiée à l'aune du renouveau du travail indépendant, caractérisé par des situations hybrides et atypiques (Jolly et Flamand, 2017 ; Bureau, Corsani, Gazier, 2017), autant sur le plan de la nature et l'organisation de leur travail, de leurs statuts juridiques, que de leur condition d'emplois. L'objectif est de repérer les similarités et les différenciations caractéristiques des entrepreneuses en CAE (Ménard, 2014 ; Corsani et al., 2016). Les différentes perspectives théoriques explorées permettent de dépasser la binarité des schémas d'analyse (Bureau et Dieuaide, 2018) pour rendre compte des mutations contemporaines de l'emploi. La mise en perspective de lectures contradictoires - entrepreneur/entrepreneuriat versus salariée/salariat - aboutit à la définition de travailleur autonome/travail autonome (Bologna, 2016 ; Reynaud, 2006 ; Grégoire, 2018). Finalement, la notion de **zones grises du travail et de l'emploi** (Supiot, 1999 ; Dieuaide, 2017) permet d'appréhender les CAE comme des espaces en puissance, propices aux expérimentations d'auto-organisation et de microrégulations d'acteurs non institutionnels : ses membres, des **travailleuses autonomes**.

Dans *une deuxième section*, notre réflexion se focalise sur la métamorphose du travail autonome dans les CAE. Les conditions d'émergence d'une nouvelle centralité du travail (du Tertre, 2006 ; Colletis et Dieuaide, 2008) sont explorées à partir d'une lecture marxiste et pragmatiste (Renault, 2012 ; Cukier,

2018) dans le but de qualifier les spécificités du **travail autonome** dans les CAE (Bologna, 2016). Afin de dépasser les analyses instituées et binaires du travail, nous montrons les apports féconds de la notion d'**activités** suggérés par la psychodynamique du travail (du Tertre, 2006, 2013c) et la sociologie pragmatiste (Bidet et al., 2006). À cela s'ajoute, l'examen du rapport à l'autonomie, au collectif et à l'émancipation sociale dans et par le travail dans les Scop. Nous étudions finalement les moyens et les processus mis en œuvre par les CAE pour réduire le caractère hétéronome du travail autonome (Bodet, de Grenier, 2012 ; Corsani et Bureau, 2015), en repérant les éléments qui favorisent/freinent l'autonomie et la démocratie dans et par le travail (Darbus, 2006 ; Delvolvé et Veyer, 2011 ; Leclercq et Romanowski, 2018).

Dans *la troisième section*, les relations sociales de production atypiques qui s'instituent dans les zones grises de l'emploi et du travail, et plus spécialement dans les CAE, sont appréhendées à partir de plusieurs schémas d'analyse introduisant des variables comme l'organisation de l'activité de travail et la responsabilité des risques (Dupuy et Larré, 1999), des modifications et compléments au rapport salarial, à l'aune du « *rapport social d'activité* » (du Tertre, 2008) et l'autonomie effective des travailleuses indépendantes dans leur Activité entrepreneuriale (Levratto et Serverin, 2012). Ces lectures ne permettant pas de saisir les relations sociales de production duales propres aux Scop, nous considérons les notions de *rapport d'entreprise* et *rapport de sociétariat* dans une coopérative (Vienney, 1982), de *rapport holiste de coopération* (Hiez, 2006), et du *quadrilatère coopératif* (Desroche, 1992). Enfin, l'analyse transactionnelle de la relation salariale de Commons (1934) nous permet d'appréhender la dimension citoyenne des relations sociales dans les coopératives. Alors, nous considérons la spécificité des **relations sociales de production dans les CAE** en relevant les conditions d'association des travailleurs autonomes, les relations de subordination économique et organisationnelle, la division du travail mutualisée, les formes d'actions collectives et le système démocratique. Finalement, les éléments déterminants et les tensions structurelles caractéristiques des relations sociales sont identifiés.

## *Chapitre 6. Un cadre d'analyse pour étudier les dynamiques et l'efficacité socioproductives des CAE*

Le chapitre 6 constitue l'aboutissement du cadre théorique pour analyser les modèles socioproductifs des CAE. L'objectif est de poser les bases conceptuelles d'un schéma d'analyse intégrant les spécificités institutionnelles et organisationnelles des CAE. Ce chapitre est donc consacré aux modalités d'analyse des dynamiques socioproductives des CAE. Dans *la première section*, il s'agit de repérer les éléments caractéristiques des EESS sur le plan de leurs stratégies, à partir de la littérature de référence sur les EESS, pour identifier des pistes utiles et cerner celle des CAE. Or, la littérature n'a pas toujours pris en compte la spécificité institutionnelle des coopératives (lucrativité limitée, intention de transformation sociale, processus démocratique, etc.) pour qualifier leurs dynamiques productives (Barreto, 2011a ; Chevalier, 2013). Il y a donc un enjeu à reconsidérer le sens des **indicateurs** mesurant l'efficacité des EESS, alors que les institutions publiques et les investisseurs privés imposent des cadres de *reporting*, où leurs spécificités sont absorbées ou ignorées (Jany-Catrice et Méda, 2013 ; Jany-Catrice, 2013 ; Eynaud et Mourey, 2015). En s'attachant à caractériser les **stratégies** et les modalités



organisationnelles de leur gouvernance démocratique, la littérature en gestion apporte un éclairage fructueux pour penser ces tensions fondamentales dans les EESS du fait de leur inscription dans un environnement concurrentiel (Malo, 2001b, 2001a ; Malo et Vézina, 2005). *Dans une seconde section*, nous examinons l'intérêt du concept et de la grille des **modèles productifs** (Boyer et Freyssenet, 2000) pour saisir les éléments constitutifs des dynamiques productives des CAE. Ses limites sont toutefois envisagées à la lumière des évolutions productives, institutionnelles et organisationnelles (Amable, 2005 ; Lung, 2008), et de son application à d'autres secteurs d'activités (Coris et Lung, 2005 ; Montalban, 2007a ; Gallois, 2012). L'étude exploratoire consacrée au modèle productif de Coopaname (Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013) permet également de repérer les éléments spécifiques et fondamentaux des CAE, en tant qu'entreprises coopératives expérimentales des zones grises du travail et de l'emploi. Nous identifions finalement les composantes et les variables des modèles socioéconomiques des CAE.

### 5.3. Partie 3. Architecture des modèles socioproductifs des CAE : structure et dynamiques

La troisième partie présente le premier résultat de cette recherche : le concept et la grille des modèles socioproductifs des CAE avec des finalités scientifiques, opérationnelles, pédagogiques et citoyennes.

#### *Chapitre 7. Définir les éléments structurant le périmètre productif des CAE*

Ce septième chapitre s'interroge sur les éléments externes et internes qui influencent la formulation de la politique, de la stratégie et de l'organisation des modèles socioproductifs des CAE. *La première section* considère la place des CAE dans leur environnement concurrentiel et discerne les principales parties prenantes qui les composent. Nous définissons la notion de **champ des activités de services aux travailleurs indépendants autonomes** afin d'identifier des catégories d'entreprises, selon les modalités d'attribution de travail et les statuts des travailleuses autonomes. L'analyse approfondie par des critères quantitatifs et qualitatifs permet en définitive de situer les CAE dans cet environnement. *Dans la seconde section*, il s'agit de repérer les éléments façonnant les relations sociales de production des CAE, en décelant plusieurs catégories de **parties prenantes** (Cazal, 2011 ; Pesqueux, 2017), **internes et externes**, suivant les ressources qu'elles apportent, leur rôle et leur statut. *La troisième section* définit le périmètre des activités socioproductives analysées (**multiactivité** et **pluriactivité**), les arrangements d'ordre organisationnel (**niveaux de production**) et enfin la **multifonctionnalité** des CAE (marchandes, publiques, mutualisées et communautaires). Autrement dit, nous exposons les caractéristiques communes aux systèmes socioproductifs des CAE. Finalement, *dans la quatrième section*, nous spécifions les notions d'**obligations** et d'**incertitudes** à partir de la dualité des coopératives, et des niveaux de production des CAE (UPIC et coopérative), révélant leur caractère multidimensionnel. Au terme de ce chapitre, le champ concurrentiel et les éléments constitutifs du système socioproductif des CAE permettent de définir les incertitudes et les obligations, et les caractéristiques de ces institutions coopératives expérimentales.

## *Chapitre 8. Qualifier le Projet coopératif des CAE pour définir leur stratégie multiniveau*

Le chapitre 8 est consacré à deux éléments constitutifs des modèles socioproductifs des CAE : le Projet coopératif et la stratégie de compétitivité coopérative<sup>57</sup>. *La première section* explicite la notion de **Projet coopératif**<sup>58</sup>, à partir d'une dimension d'ordre identitaire (Barthélémy et alii, 2006) et utopique (Desroche, 1976) puisqu'il est conçu comme un imaginaire instituant (Castoriadis, 1975 ; Chevallier, 2011), une projection (Commons, 1934). Basé sur une communauté, le Projet coopératif constitue le fondement politique qui oriente la stratégie d'une CAE. Le deuxième élément constitutif des modèles socioproductifs concerne la stratégie qui indique le positionnement concurrentiel d'une CAE par rapport à son environnement, les politiques publiques en plus de son Projet coopératif. Notre analyse stratégique intègre les caractéristiques du système socioproductif des CAE, c'est-à-dire que nous étudions dans un premier temps **les stratégies de revenus** des Activités entrepreneuriales, puis les modalités de leur articulation avec **la stratégie de compétitivité de la CAE**. La singularité des CAE est de combiner deux niveaux stratégiques à la fois interdépendants et autonomes. Le processus de leur formulation diffère, tout comme leurs contraintes ; elles se révèlent d'ordre individuel, collectif et/ou communautaire. La distinction de plusieurs sources de profit (Boyer et Freyssenet, 2000) — requalifiées en sources de revenus et de compétitivité coopérative — permet de discerner différents choix stratégiques opérés par les unités productives individuelles et collectives d'un côté, et ceux de la coopérative de l'autre. Notre analyse inclut des indicateurs socioéconomiques quantitatifs et qualitatifs, qui visent à mesurer l'efficacité socioproductive des orientations stratégiques. À ce stade, les premiers éléments constitutifs des modèles socioproductifs des CAE indiquent des choix politiques déclinés stratégiquement, dont il s'agit de saisir la mise en œuvre à partir de leur configuration socioproductive.

## *Chapitre 9. Identifier les composantes de la configuration socioproductive d'une CAE*

Le chapitre 9 est consacré aux composantes de la configuration socioproductive d'une CAE en vue d'examiner la formation des compromis de gouvernement coopératif. *La première section* considère la centralité politique du **travail autonome et démocratique**, à partir de la notion d'**activités**. L'analyse empirique du travail dans les CAE aboutit à un schéma idéal-typique, qui distingue plusieurs dimensions selon des catégories d'activités dans les faits étroitement mêlées. Cette analyse met l'accent sur la coexistence d'activités aux finalités diverses, rémunérées ou non. *La seconde section* se focalise sur la spécificité des relations sociales de production dans les CAE. Nous proposons une relecture de la relation salariale en redéfinissant les cinq composantes pour rendre compte du rapport d'activités productif ou de sociétariat spécifique des membres avec la coopérative. Nous en déduisons quatre relations sociales de production qui structurent l'organisation du travail d'une CAE (Ballon, 2019). Ce concept éclaire l'enchâssement des relations sociales dans les CAE que symbolise le **rapport coopératif d'activités**. Ce schéma conceptuel permet d'étudier les tensions entre les acteurs internes et externes de la coopérative : entre une dépendance économique et juridique, entre l'autonomie

---

<sup>57</sup> Qui constitue la reformulation réalisée par Florence Gallois (2012) dans sa thèse sur les services à la personne, modifiant ainsi la notion initialement énoncée par R. Boyer et M. Freyssenet (2000), à savoir stratégie de profit.

<sup>58</sup> Cette expression reprend le titre d'un ouvrage d'H. Desroche (1976).

productive et la responsabilité des risques, selon les conditions individuelles et collectives de ces modalités. La **configuration socioproductive** d'une CAE désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre par la coopérative pour assurer son développement, et sa pérennité économique, par la mise en œuvre concrète de son Projet coopératif. Dans *la troisième section*, nous exposons les composantes organisationnelles de chaque niveau de production préalablement circonscrit. Systématiquement, un élément concerne les activités productives mises en œuvre, leur organisation et enfin le type de relation sociale de production. Cette grille s'inscrit dans la continuité des modèles productifs, mais intègre une dimension multiniveau. Ces composantes définies, il est possible de saisir l'autonomie productive de chaque niveau, leur interdépendance et la multidimensionnalité des activités productives des CAE. La configuration socioproductive d'une CAE révèle des tensions structurelles liées à la complexité du système et des dynamiques socioproductives.

*La conclusion* de la partie 3 met en exergue les déterminants et les processus qui amènent les actrices à formuler un **compromis de gouvernement coopératif**. Il s'agit de comprendre les moyens mis en œuvre par les CAE, en vue de répondre à des enjeux politiques, sociaux, économiques, organisationnels et personnels. Établie en fonction du contexte et du Projet coopératif, la stratégie de compétitivité coopérative s'opérationnalise à travers une configuration socioproductive. La mise en cohérence des éléments détermine la pérennité du modèle socioproductif d'une CAE. Empiriquement, plusieurs compromis coexistent, et ils évoluent dans le temps. Il s'agit donc de repérer les concordances et les décalages entre ces éléments puisque leur combinaison définit la stabilité du compromis. Pour cela, nous identifions les principaux objets et rapports dialectiques des compromis de gouvernement coopératif façonnés dans les CAE. Cette méthodologie permet de qualifier le **modèle socioproductif** d'une CAE. Il s'agit d'un processus qui considère des trajectoires dans une approche historique et synchronique.

#### 5.4. Partie 4. Analyse de cas et discussion des modèles socioproductifs

En cohérence avec notre démarche de recherche-action participative intégrale, la partie 4 consacrée à l'analyse des modèles socioproductifs des trois CAE revêt trois objectifs. La question posée est la suivante : dans un contexte où les ressources financières des CAE restent incertaines et irrégulières, quelles orientations stratégiques réalisent-elles en vue de combiner leur Projet coopératif et d'assurer la pérennité de leur système socioproductif ? Nous identifions les éléments qui favorisent la formation d'un compromis durable, en relevant les tensions qui le traversent et les réponses apportées par les membres. Du point de vue méthodologique, il s'agit d'éprouver la plasticité du concept et l'intérêt de l'approche des modèles socioproductifs à partir de notre enquête qualitative. Du point de vue conceptuel, il s'agit de repérer des tendances générales, des points convergents et divergents, caractéristiques des compromis de gouvernement coopératif opérées. Du point de vue empirique, il s'agit d'approfondir les variables significatives et les configurations susceptibles d'outiller les choix socioéconomiques des CAE. Cette partie se compose de quatre chapitres. Les chapitres 10, 11 et 12, dédiés à l'analyse d'Oxalis, Coopaname puis Artenréel, combinent une approche descriptive, quasiment ethnographique, de leurs modèles socioproductifs. Construits de façon similaire, chacun commence avec les éléments structurants leur modèle socioproductif, puis leur Projet coopératif et la stratégie sont qualifiés, suivi

par leur configuration socioproductive. Nous concluons avec l'examen du compromis de gouvernement coopératif et du modèle socioproductif. Le dernier chapitre synthétise les résultats en proposant des clés d'analyse de compréhension des modèles productifs des CAE plus généralement.

### *Chapitre 10 : Oxalis, un modèle alternatif aux CAE conventionnelles ?*

Historiquement atypique parmi les CAE, le cas d'Oxalis nous amène à questionner les modalités de combinaison dans un modèle socioproductif, d'un objectif de développement économique par le travail autonome incluant une intention de transformation sociale. La formation du compromis de gouvernement coopératif est étudiée à partir de quatre faits stylisés : l'affirmation d'une intention économique, l'importance du rôle des travailleuses autonomes (TA) dans la coopérative, sa structure organisationnelle nationale et enfin ses dispositions à l'innovation sociale. La période 2013-2018 est marquée par des aléas socioéconomiques, des expérimentations sociales intercoopératives et des bifurcations stratégiques dont il s'agit de saisir les effets sur le compromis de gouvernement coopératif. Le modèle socioproductif d'Oxalis se caractérise par une stratégie, alliant l'économie et la coopération, la mutualisation et l'innovation. Il se structure autour d'une configuration socioproductive efficace acceptée par les parties prenantes. Le compromis de gouvernement coopératif se singularise par la primauté de la fonction économique (marchande), au service du Projet coopératif, entretenu par des modes de régulation établis par la communauté.

### *Chapitre 11. Coopaname, une ligne politique forte aux dépens de l'économique et du social ?*

L'analyse de Coopaname explore quatre faits stylisés. D'abord, nous étudions la place de son Projet coopératif comme utopie mobilisatrice (Corsani et Bureau, 2015 ; Ballon et alii, 2019). Subséquemment, nous considérons la taille importante de sa communauté (en nombre de membres, la plus importante CAE française), en sus de la diversité des partenariats noués dans une ambition de transformation sociale. Enfin, nous identifions l'éducation à la coopération et la recherche-action permanente comme des outils au service des dynamiques collectives entre les TA, et des mutualisations entre les Activités entrepreneuriales (AE). L'analyse du modèle socioproductif de Coopaname nous amène à questionner comment la prééminence de son Projet coopératif (Bodet et alii, 2013) fortement affirmé se décline au niveau stratégique et organisationnel. Pour cela, nous faisons état des résultats obtenus effectivement sur le plan du développement des AE et de ses capacités d'innovation visant l'amplification de la solidarité et la mutualisation entre ses membres. Le repérage de dysfonctionnements organisationnels nous amène à étudier la qualité des services mutualisés, au regard de ses ressources marchandes limitées, et ses difficultés pour valoriser d'autres ressources. Notre analyse montre que le modèle socioproductif de Coopaname se caractérise par l'ambivalence de son utopie de mutuelle du travail. Sa force réside dans la forte adhésion de la communauté au compromis de gouvernement coopératif, ainsi que sa notoriété dans le mouvement coopératif et auprès des institutions publiques. Sa faiblesse repose sur des dysfonctionnements organisationnels, et des moyens d'agir étroitement resserrés par son ambition de transformation dans un système marchand.

## *Chapitre 12 : Artenréel, un modèle conventionnel de CAE au risque d'un Projet coopératif ambigu ?*

Première CAE Culture en France, Artenréel nous permet d'étudier les caractéristiques culturelles du système et des dynamiques socioproductives d'une CAE. Sa particularité réside dans son intégration au sein du consortium coopératif<sup>59</sup>, nommé Cooproduction, une démarche intercoopérative qui n'est pas unique parmi les CAE. De plus, ce cas nous amène à considérer les spécificités possiblement induites par les normes instituées dans les réseaux coopératifs, en particulier celui qui domine dans le mouvement des CAE : Coopérer Pour Entreprendre (CPE). Implantée en Alsace, Artenréel inscrit ses actions dans les réseaux institutionnels (territoriaux, culturels et coopératifs), au niveau local, régional et national. Ses activités socioproductives relèvent d'un cadre particulier : celui de la Scic de CAE Cooproduction dont elle est l'une des fondatrices. Notre analyse montre que le compromis de gouvernement coopératif se complexifie par un processus de dualisation et d'institutionnalisation, et le façonnement de liens solides et réaffirmés des collectivités territoriales qui la subventionnent. Nonobstant, le changement de paradigme n'est pas sans générer des tensions conséquentes sur la communauté de membres, historiquement et majoritairement non sociétaires. Le modèle socioproductif d'Artenréel révèle des caractéristiques propres aux CAE conventionnelles, tout en s'en distinguant par des formes d'innovations institutionnelles diffusées.

## *Chapitre 13 : Discussion des caractéristiques de l'unité et de la diversité des modèles socioproductifs*

Le chapitre 13 met en perspective la démarche théorique formulée dans la partie 2, avec la grille des modèles socioproductifs exposée dans la partie 3, et sa mobilisation à partir des trois cas. La *première section* fait une synthèse des résultats issus de l'analyse de cas, afin de repérer les similarités et les différenciations de leurs modèles socioproductifs. Nous montrons ensuite les apports de cette grille-concept pour considérer les particularités des CAE puisqu'elles combinent plusieurs logiques et que leurs relations sociales de production associent travail autonome, salariat et sociétariat. La *deuxième section* considère la souplesse des compromis de gouvernement coopératif institués pour assurer la stabilité du processus socioproductif des CAE, grâce à l'adhésion de la communauté de membres. Nous montrons l'intérêt d'une lecture systémique, synchronique et processuelle de la multifonctionnalité des CAE à partir du concept des modèles socioproductifs, d'un point de vue théorique et empirique. Dans une *troisième section*, nous discutons des apports et limites des trois notions majeures de la thèse : le travail autonome et démocratique holiste, le rapport coopératif d'activités et la multifonctionnalité.

\* \*

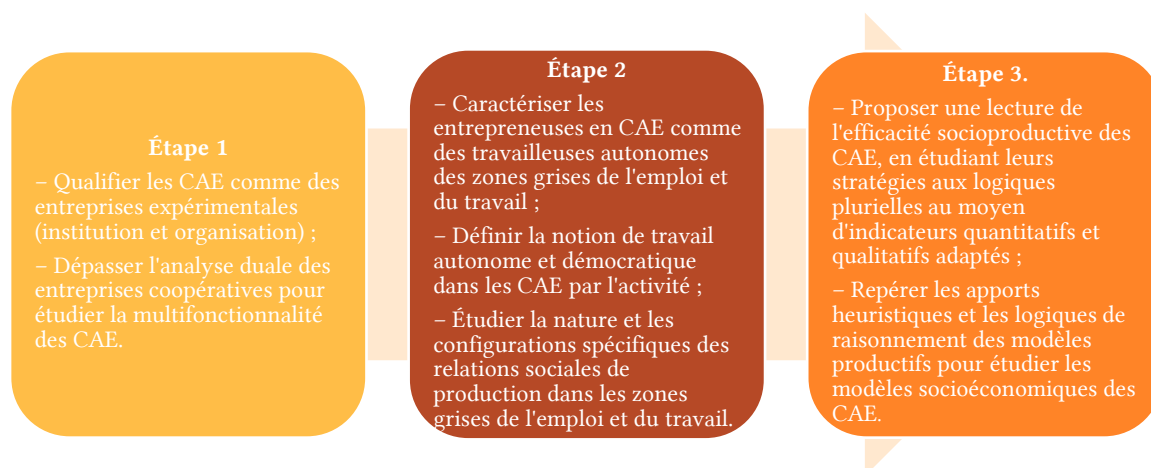
En faisant le choix d'une recherche-action intégrale et participative pour étudier la combinaison de plusieurs logiques productives, cette thèse vise un double réencastrement par rapport aux lectures

---

<sup>59</sup> Au sens de groupement d'entreprises juridiquement indépendantes, réunissant sous une direction unique des moyens financiers ou matériels, en vue d'exécuter en commun des opérations déterminées.

institutionnalistes. Premièrement, nous considérons le caractère politique des modèles socioéconomiques des CAE. Deuxièmement, nous mettons en œuvre une recherche avec les acteurs. La démarche de recherche-action a été conçue de façon souple pour l'adapter au processus d'investigation et de découvertes successives, tout en établissant des principes et des outils garant de la scientificité des résultats obtenus. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour un raisonnement abductif. Il permet de réduire les biais d'une démarche strictement inductive ou déductive. Il se décline par un processus continu de boucles réflexives entre théorie et empirie. La construction de la méthodologie et du cadre heuristique résulte de nombreux aller-retour entre la littérature scientifique et l'observation empirique en sus d'échanges avec les acteurs des CAE. La difficulté majeure est d'établir un cadre propice à une compréhension fine des thématiques socioproductives, en intégrant la dimension démocratique et multifonctionnelle des CAE. Cela s'explique par l'inadéquation des cadres d'analyse repérés dans la littérature. C'est à ce titre que le raisonnement abductif et la philosophie pragmatiste permettent de déconstruire les grilles d'analyse existantes en considérant les éléments distinctifs des CAE. Le travail conceptuel aboutit à la définition des contours et des dynamiques des activités productives des CAE en trois étapes (cf. Figure 4) : partant de l'entreprise, nous étudions les configurations des relations sociales de production et du travail, et enfin les dynamiques socioproductives.

Figure 4 : Un cadrage théorique en trois étapes



Source : Réalisée par les soins de l'auteurice.

En partant de la démarche de R. Boyer et M. Freyssenet (2000), l'analyse se décline en trois temps. Premièrement, une description du contenu des pratiques et des caractéristiques de leur système socioproductif a été réalisée grâce à l'enquête de terrain, à partir de monographies pour les trois cas. La description réalisée résulte du choix de l'ethnographie économique. Elle permet d'étudier le système socioproductif et ses dynamiques au-delà des schémas d'analyse formatés, attestant d'une dimension empirique marquée. Il s'agit en fait d'identifier les rapports de pouvoir et les modes d'organisations informels dans les CAE, sans occulter leur diversité (Labrousse, 2007). Deuxièmement, à l'appui de l'analyse processuelle, les événements majeurs de la vie de la coopérative (Mendez, 2009) ont été retracés chronologiquement, en se focalisant notamment sur la période 2013/2018. Enfin, les modifications nécessaires de la grille des modèles productifs originelle ont été intégrées. Ensuite, différentes combinaisons entre stratégie et moyens de production sont mises en perspective. Pour chaque

catégorie, il est apporté une définition, l'explication du raisonnement, et une illustration complétée de variable(s), d'indicateur(s). C'est à cette condition, en sus de la perspective sociohistorique adoptée, que la singularité des modèles socioproductifs des CAE et leurs évolutions sont compréhensibles. Finalement, l'analyse de cas permet de proposer des pistes de lectures pour saisir les variables et les compromis significatifs, étudier le mouvement des CAE voire des entreprises qui mobilisent des TA.

## Listes des illustrations de l'introduction générale

### Liste des graphiques

Graphique 1 : Les travailleurs non-salariés, en France, en 2017, en milliers de personnes	p. 22
Graphique 2 : La répartition sectorielle du mouvement des CAE (2018)	p. 24

### Listes des encadrés

Encadré 1 : Extraits de la Loi ESS 2014 relatifs aux CAE	p. 26
Encadré 2 : Coopaname, une CAE qui suscite un fort intérêt de la part des chercheurs	p. 31

### Listes des figures

Figure 1 : Les cinq catégories de membres d'une CAE selon leurs statuts	p. 27
Figure 2 : Cartographie des notions clés relatives aux CAE et aux modèles économiques	p. 29
Figure 3 : La quadruple finalité de la recherche-action participative intégrale	p. 47
Figure 4 : Un cadrage théorique en trois étapes	p. 61

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Fiche d'identité des Coopératives d'Activités et d'Emploi étudiées	p. 48
--	-------

## Partie 1. Les coopératives d'activités et d'emploi : objet, contexte, évolution et modalités d'enquête

Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) constituent un objet d'étude complexe auquel les économistes se sont encore peu intéressées. Plusieurs éléments clés sont nécessaires à la compréhension des tensions qui pèsent sur leurs systèmes socioproductifs : entre un Projet politique et les ressources à disposition, entre l'expérimentation de formes d'entreprises alternatives et un contexte institutionnel et socioéconomique néolibéral. Cette partie explique le fonctionnement des CAE, leur intention politique et les processus sociohistoriques les instituant. Enfin, nous exposons notre démarche.

*Le premier chapitre* se focalise sur le projet, les modalités de fonctionnement et les caractéristiques de l'organisation des CAE. À partir des rapports, des ouvrages et des articles de recherche-action (RA) rédigés par les membres des CAE (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Poncin, 2004 ; Bost, 2011 ; Nivet et Scalbert, 2014 ; Chambolle et alii., 2016), il s'agit d'étudier leurs caractéristiques, leur Projet politique, leur fonctionnement, les procédures de gestion, leur système socioproductif, et enfin les tensions qui les traversent. Ce chapitre constitue une immersion dans la vie des CAE, sur les plans politique, juridique, fonctionnel et organisationnel.

Dans une perspective institutionnaliste (Labrousse, 2006), *le deuxième chapitre* situe les CAE dans leur environnement, le contexte socioéconomique et politique dans lequel elles évoluent depuis vingt ans (Bonnet, 1998 ; Darbus, 2008). Le but est de discerner leur histoire, d'identifier les acteurs principaux, les processus de leur développement (Bureau et Corsani, 2015). Dans quel environnement socioéconomique et institutionnel les CAE construisent-elles leurs projets et leurs modèles d'entreprise ? Quelles sont les conditions socioéconomiques, politiques et institutionnelles qui ont favorisé et/ou contraint leur création et leur développement, et leur positionnement stratégique ? Dans quelle mesure représentent-elles une alternative à l'entrepreneuriat individuel ? Cette approche institutionnaliste et systémique des CAE met en évidence plusieurs points d'achoppement : leurs difficultés fonctionnelles et organisationnelles et les stratégies des acteurs qui influencent leurs dynamiques socio-productives et orientent les stratégies des entreprises.

De nature épistémologique et méthodologique, *le troisième chapitre* précise le choix de la démarche de recherche-action (RA) dans le cadre d'une thèse en contrat CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche), afin d'en expliciter les fondements, les apports et les limites de la réalisation de cette enquête sociale (Dewey, 1938 ; Zask, 2004). Différents procédés d'enquêtes et postures de chercheuse-actrice (Allard-Poesi et Perret, 2003 ; Mias, 2003) sont mis en perspective avant d'aboutir à la définition la démarche de *recherche-action intégrale et participative* (Desroche, 1990), qui s'inscrit dans une tradition de recherche en économie sociale (Draperi, 2007). Après avoir défini les caractéristiques, les enjeux et les modalités de sa mise en œuvre, nous soulignons les apports et les limites de cette recherche imbriquée, participative et collective.





## Chapitre 1. Principes politiques, système socioproductif et pratiques économiques des Coopératives d'Activités et d'Emploi

Cette présentation met en perspective les valeurs et principes coopératifs énoncés par les CAE avec leurs pratiques organisationnelles, d'ordre économique et démocratique. Les différents problèmes de recherche identifiés introduisent l'analyse de leurs modèles socioéconomiques à partir d'une approche descriptive. Cette section s'appuie sur les données de la Confédération Générale des Sociétés Coopératives (CGScop) et des deux réseaux de CAE, ainsi que trois études quantitatives significatives réalisées sur les CAE (cf. Annexe 1) (Nivet et Scalbert, 2014 ; Chambolle et al., 2016 ; Corsani et al., 2016). Après avoir précisé le Projet<sup>1</sup> politique des CAE (sect. 1), nous présentons leur système socioproductifs sont exposées (sect. 2), pour finir par aborder les éléments constitutifs de leurs modèles socioéconomiques (sect. 3).

### Section 1. Du Projet politique au projet d'entreprise des CAE

Le choix de commencer la présentation des CAE par la dimension politique s'explique par l'importance accordée aux finalités qu'elles défendent dans une perspective de transformation sociale. L'analyse de leur modèle socioéconomique se compose à partir d'un Projet qualifié ici de politique. Cette expression définit le dessein et l'intention d'une entreprise, correspondants aux orientations, sur le plan des valeurs, des principes, des règles et des finalités, et aux moyens mis en œuvre relatifs à la vie collective réunissant ses membres (Delvolvé et Veyer, 2009 ; Alcouffe, Chevallier et Prades, 2013). L'utopie véhiculée des CAE repose sur le<sup>2</sup> travail autonome et démocratique dans une organisation coopérative. Cette section s'appuie sur les écrits des acteurs, membres et fondatrices de CAE (Poncin, 2004 ; Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Bost, 2011) pour comprendre la déclinaison concrète du Projet politique des CAE dans un projet d'entreprise.

#### 1. *Accompagner à créer, gérer et développer une activité économique*

Constatant les difficultés rencontrées par des entrepreneurs néophytes, pour créer, gérer et développer leur Activité entrepreneuriale (AE), Elisabeth Bost, fondatrice de la première CAE en 1995, cherche « à prendre le contrepied d'un accompagnement classique », à travers « un échange et non une évaluation et un business plan » (Bost, 2011, p. 82). Elle adopte un discours critique des méthodes d'accompagnements existants (limités dans le temps, conditionnés par des critères économiques, etc.), en soulignant l'enjeu public de la mise en œuvre d'un accompagnement sans sélection dans un intérêt général cohérent avec les politiques d'emploi.

L'accompagnement proposé par les CAE s'adresse à des personnes qui souhaitent développer une activité productive individuelle. L'accueil est relativement ouvert : les candidatures sont évaluées

---

<sup>1</sup> Le Projet politique est distingué au moyen d'une majuscule, des projets portés par les entrepreneurs, avec un p minuscule, afin de faciliter la compréhension.

<sup>2</sup> La diversité des projets politiques n'est pas spécifiée ici : elle sera abordée dans le chap. 2.

selon des critères sociaux et qualitatifs, plus qu'économiques<sup>3</sup>. La CAE est pensée comme « *un outil pour des personnes en capacité de développer un savoir-faire par l'entrepreneuriat, tout en facilitant l'insertion sociale des exclus* », afin d'offrir l'opportunité de tester un projet entrepreneurial (Poncin, 2004, p. 73). L'évaluation de leur situation personnelle (familiale, financière, professionnelle) permet d'appréhender les moyens dont elles disposent pour développer une AE. Les financements publics mobilisés donnent accès à un accompagnement sans contribution monétaire systématique. C'est du moins le principe originel défendu.

La politique d'accompagnement des CAE se base sur « *le savoir-faire et la détermination de l'entrepreneuse, c'est pourquoi il s'inscrit dans une temporalité longue permettant de tester une Activité entrepreneuriale, dans une alternance entre formation et action, les potentialités de développement économique d'une Activité entrepreneuriale* » (Bost, 2011). L'accompagnement technique et socioprofessionnel se construit sur plusieurs mois, afin de favoriser l'acquisition progressive des connaissances et des compétences entrepreneuriales, en alternant rendez-vous individuels et ateliers thématiques collectifs (marketing, communication, etc.). Cette démarche itérative repose sur l'expérimentation réelle et s'intègre dans une pédagogie horizontale visant l'autonomie de la personne dans le travail. L'accompagnement durable rend possible le test d'une AE, grâce au soutien de la coopérative sécurisant leurs stratégies. Il donne les capacités d'une gestion autonome à des personnes antérieurement salariées sans expérience entrepreneuriale. Considérant le poids des tâches administratives, juridiques et comptables, la coopérative mutualise des fonctions, leur permettant de se concentrer sur leur métier (Bost, 2011). C'est une alternative à la sous-traitance des activités comptables, juridiques constituant souvent une charge financière pour des AE en développement.

## 2. *Construire une alternative à l'entrepreneuriat individuel par l'entrepreneuriat collectif*

Le mouvement historique des coopératives ouvrières de production (Scop)<sup>4</sup> inspire les CAE<sup>5</sup> à travers leurs critiques de la division du travail subordonné à un employeur (Espagne, 2000a). Le vocable d'autonomie, de métier, de savoir-faire, parsème les discours des CAE et s'incarne par la figure utopique de l'artisan du XIXe (Veyer et Sangiorgio, 2006). Face aux techniques de management développées à partir des années 1980, marquées par un discours sur l'autonomie, la responsabilisation des salariées et l'atomisation des solidarités au sein des collectifs de travail (Boltanski et Chiapello, 1999), les CAE proposent un cadre alternatif fondé sur l'autonomie dans le travail, la mutualisation, l'entraide et la citoyenneté économique (Sangiorgio et Veyer, 2009). Chaque personne doit être en mesure de définir, organiser et estimer la valeur de sa production, tout en bénéficiant de mécanismes de mutualisation.

Les personnes ne cherchent pas systématiquement la création d'une entreprise individuelle. « C'est davantage une activité, un emploi que les porteurs de projet souhaitent créer, bien plus qu'une

---

<sup>3</sup> C'est-à-dire basés sur un business plan ou une étude de marché préalable.

<sup>4</sup> Sur les spécificités du statut des Scop, voir Annexe 13.

<sup>5</sup> Qui utilisent majoritairement le statut de Société Coopérative Ouvrière de Production.

véritable entreprise dont ils seraient chef» (Bost, 2011, p. 27), qui donne l'idée d'une « entreprise partagée » plutôt qu'individuelle. L'intégration d'une CAE exonère la personne de la création d'une société juridique ad hoc. Il lui est possible d'inscrire durablement son AE, grâce au portage juridique octroyé par la coopérative. Cette mutualisation contribue à réduire les risques socioéconomiques et juridiques individuels qui ne reposent pas uniquement sur la personne, mais sont partiellement partagés dans la coopérative.

### 3. *Défendre les droits sociaux liés au travail*

Plusieurs constats motivent la première CAE Cap Services à s'appuyer sur le salariat pour proposer une affiliation durable aux personnes dans la coopérative. En inscrivant leurs pratiques dans le droit du travail, plus protecteur des personnes que le droit des sociétés, elle donne accès à la couverture sociale offerte par le Régime Général de la Sécurité Sociale, plus favorable que le Régime Social des Indépendants à ce moment<sup>6</sup>. Le régime général prévoit notamment une indemnisation en cas de chômage. « *Le projet politique de la coopérative va dans le même sens que la jurisprudence cherchant à éviter les contournements du droit du travail et à ramener dans le giron le droit des travailleurs 'indépendants' placés sous la subordination économique de donneurs d'ordre* » explique Nathalie Delvolvé<sup>7</sup> (Bost, 2011, p. 164). À ce titre, l'accompagnement inclut des temps pédagogiques destinés à favoriser la compréhension de la décomposition d'un salaire et le système de cotisations différenciés des indépendantes. Cette combinaison entre salariat et entrepreneuriat, témoigne du rejet de la subordination inscrite dans les relations salariales (Bost, 2011 ; Delvolvé et Veyer, 2011). Dans les CAE, les ES assument l'ensemble des cotisations sociales (patronales et salariales) liées à leur emploi.

### 4. *Se rassembler pour échanger, partager et coopérer*

Le choix du statut coopératif s'explique par l'ambition de structurer une entreprise qui permet à ses membres de partager leurs moyens de production. La Scop, où les salariés sont majoritairement propriétaires du capital social, garantit les principes et les règles démocratiques. Il assure aux Entrepreneurs-Salariés-Associés (ESA) un droit d'expression, de participation à la prise de décision, et de contrôle sur les conditions d'exercice de leur AE, de la mutualisation et de la gestion. Pour E. Bost (2011, p. 76) : « *le sociétariat permet de ne pas réduire la coopérative à une fonction de services* », au sens où les fonctions mutualisées sont encadrées et déterminées par les ESA. Béatrice Poncin (2004, p. 196), cofondatrice d'Oxalis, insiste sur la notion de responsabilité : « *la coopérative ajoute une dimension de responsabilité collective. Le groupe n'est pas une somme d'individus atomisés. Ils sont reliés dans un projet d'entreprise défini dans les objectifs de chaque coopérative* ». Il ne s'agit pas d'assurer des services, mais

---

<sup>6</sup> Le RSI couvre les cotisations sociales minimum des indemnités journalières, de l'invalidité-décès, de la retraite de base et de la formation professionnelle, en revanche, aucune cotisation ne s'applique en matière de Contribution Sociale Généralisée (CSG) et la Contribution au Remboursement de la Dette Sociale, de retraite complémentaire, d'allocations familiales, d'assurance maladie-maternité ou encore d'assurance chômage, etc. En 2017, le RSI évolue en vue d'un rattachement à terme au Régime Général.

<sup>7</sup> Ancienne entrepreneuse (2007), salariée (2008-2015) puis associée (2009-auj.), administratrice (2011-2014), membre de la Commission Recherche de Coopaname. Juriste, Nathalie était rédactrice et formatrice aux écrits professionnels. Elle enseigne aussi à l'université de Marne-la-Vallée. Elle exerce aujourd'hui comme avocate en libérale.

plutôt de garantir la capacité des membres à déterminer collectivement des réponses adaptées à leurs besoins par la mutualisation de fonctions.

##### 5. *Contribuer au développement local*

« *Outil de développement local et d'innovation sociale, la Coopérative d'Activités et d'Emploi promeut l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif comme alternative à l'entreprise classique* »<sup>8</sup>. L'ancrage local de leurs activités productives s'accorde avec un des principes coopératifs (cf. Annexe 2), comme le souligne une étude de la Banque Publique d'Investissement (Boussour et al., 2012, p. 50)<sup>9</sup>. « *Une CAE est un outil de développement économique et social local, qui vise à créer de la richesse et des emplois sur son territoire. [...] elle ne devient un outil efficace que par son appropriation locale et quotidienne par les services publics de l'emploi, les organismes et les partenaires sociaux, et l'ensemble des acteurs locaux de l'appui à la création d'entreprise, de l'insertion ou de l'emploi* » (Veyer et Sangiorgio, 2006, p. 4). Les services impliquent une « *incontournable proximité* » géographique (Ducrot et Henriot, 2016, p. 113) facilitant ainsi l'accès des entrepreneuses aux établissements et les coopérations, malgré l'absence d'un lieu de production unique (Poncin, 2004).

\*

Le Projet politique des CAE se définit comme l'intention d'instituer une organisation de travail autonome, fondée sur les principes de la coopération de production, dans laquelle les membres s'associent collectivement et solidairement. La présentation d'un Projet politique unique cache toutefois la diversité de leurs Projets, une diversité liée aux orientations distinctes des réseaux de CAE (cf. sect. 2).

## Section 2. L'organisation de la production : autonomie productive et mutualisation de services

La production de la coopérative n'est pas réalisée sur un même lieu. Les fonctions mutualisées sont mises en œuvre sur un même site de production. Mais les CAE ne disposent pas d'espaces communs pour l'ensemble des membres. Des espaces de cotravail peuvent être arrangés, mais ils ne permettent pas de tous les accueillir. Des partenariats avec des espaces de co-travail peuvent être noués. Chaque entrepreneuse choisit son lieu de travail et n'est pas nécessairement demandeuse d'un bureau. De fait, près de la moitié exercent une AP de prestation à destination d'organisations : le travail est donc réalisé chez leurs clients. D'un point de vue comptable, l'ensemble de ces AE et des fonctions sont gérées de façon analytique. Chacune dispose d'un compte analytique individuel ou collectif. L'EM fonctionne plus classiquement. Les CAE ont mis en œuvre un parcours d'accompagnement permettant d'expérimenter progressivement la création d'une Activité entrepreneuriale (AE), rythmé par différentes étapes et statuts juridiques (1). L'organisation de la production se distingue entre les Activités

---

<sup>8</sup> Source : Charte *Coopérer pour Entreprendre*, 1999.

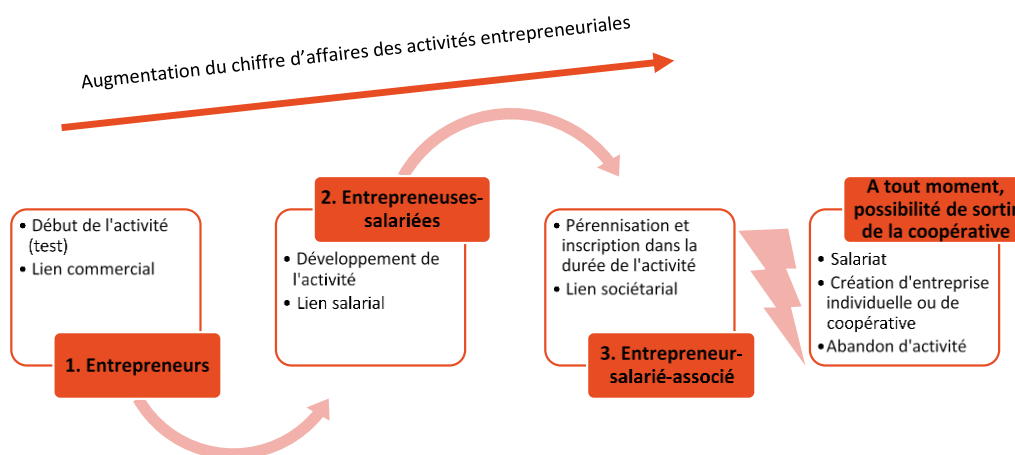
<sup>9</sup> Principes coopératifs établis par l'Alliance Coopérative Internationale en 1995, le principe numéro 7 se définit comme « *l'engagement envers la communauté* ».

entrepreneuriales (AE) développées par les ES, et les activités productives assurées par les salariés de l'Entité Mutualisée (EM) (2.) et les espaces de gouvernance démocratique (3.).

### 1. Parcours et typologie des bénéficiaires des CAE

Le parcours d'une entrepreneuse débute par un lien commercial avec la coopérative (3.1.1.) qui se poursuit avec le salariat si l'AE se développe suffisamment (3.1.2.). Il peut aussi être rompu en cas de sortie de la coopérative (3.1.3.) ou affirmé par le sociétariat (3.1.4.). Ainsi, l'ancienneté des entrepreneurs est très variable : 30 % sont là depuis plus de 2 ans, 22 % entre 1 et 2 ans, 24 % entre 6 mois et 1 an et 24 % depuis moins de 6 mois. L'accompagnement doit être adapté à ce fort turn-over (Chambolle et alii., 2016). Un schéma synthétise le parcours des entrepreneuses en CAE (cf. Figure 1).

Figure 1 : Parcours-type d'un entrepreneur-accompagné



Source : Réalisée par les soins de l'autrice

#### 1.1. Le Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise : l'entrepreneuse

Tout commence avec une phase de test, pendant laquelle l'entrepreneuse est accompagnée par la coopérative. Son AE en émergence ne lui permet pas de dégager les moyens de se salarier. C'est pourquoi un contrat commercial d'une durée maximale d'un an, signé avec la coopérative, fixe les objectifs de développement de l'AE : le CAPE<sup>10</sup>. L'entrepreneur conserve son statut d'origine et bénéficie de la couverture obligatoire au titre des accidents du travail. Utilisant le numéro de Siret de la CAE, il prospecte en vue d'obtenir ses premiers contrats commerciaux.

#### 1.2. Le contrat de travail : l'entrepreneuse-salariée (ES)

Juridiquement, le Contrat d'Entrepreneur-Salarié-Associé (CESA)<sup>11</sup> est une forme de contrat de travail liant la personne à la coopérative, et reconnaît le bénéficiaire comme « assimilé salarié ». Il comporte plusieurs mentions obligatoires : les objectifs de développement de l'AE, les moyens alloués par la

<sup>10</sup> Renouvelable deux fois, soit une durée maximale de 3 ans.

<sup>11</sup> Le législateur a donné un nom unique au contrat qui lie la personne et la coopérative, en y ajoutant le terme de salarié. Il indique l'obligation pour l'ES de devenir sociétaire de la coopérative. Pour en savoir plus sur ce problème d'ordre juridique voir Hiez (2018).

coopérative, les modalités de calcul de la contribution, etc. La coopérative employeuse est responsable de leurs conditions de travail (durée du travail, congés, etc.), dans le cadre du droit du travail. Le CESA remplace le CDI, principalement en usage avant 2015. Les règles de fonctionnement établies par la loi relative à l'Économie Sociale et Solidaire<sup>12</sup> (dite Loi ESS) votée en 2014 instituent ce système de relations sociales (cf. Annexe 3).

Concrètement, après avoir accumulé une trésorerie suffisante, l'équivalent d'un contrat de travail à durée indéterminée — le plus souvent à temps partiel — est signé : c'est la deuxième étape. Un décret fixe les conditions de formation des rémunérations<sup>13</sup> : « *La rémunération d'un entrepreneur salarié associé d'une coopérative d'activité et d'emploi comprend une part fixe et une part variable calculée en fonction du chiffre d'affaires de son activité, après déduction des charges directement et exclusivement liées à son activité et de la contribution [...] La coopérative met à la disposition de l'entrepreneur salarié associé un état des comptes faisant apparaître le détail des charges et des produits liés à son activité.* »<sup>14</sup> En fonction du chiffre d'affaires, le nombre d'heures salariées mensuelles est déterminé en accord avec la coopérative<sup>15</sup>, en vue de lisser le salaire sur plusieurs mois, et selon l'évolution du chiffre d'affaires.

Chaque coopérative fixe ses propres critères pour déterminer à quel moment le salariat intervient. Certaines, c'est dès l'encaissement des premières facturations, dans d'autres l'AE doit financer un mi-temps au SMIC pendant plusieurs mois. Historiquement, le choix de salarier rapidement les entrepreneuses visait à sécuriser la relation d'emploi entre la coopérative et la personne. Celui s'explique par l'usage de la « *convention d'accompagnement* » tolérée par l'administration publique. La généralisation du CAPE suite à la loi ESS fait disparaître cette pratique par la sécurisation qu'il apporte aux parties.

### 1.3. La sortie de la CAE

Si l'AE n'est pas viable, la sortie de la CAE s'effectue par une rupture conventionnelle, la démission de l'ES, la non-reconduction ou la rupture du CAPE. Voici quelques données pour comprendre l'évolution des parcours des entrepreneurs : 41 % sont présents depuis trois ans. Sur les 49 sorties de l'échantillon, 25 % ont abandonné leur projet, 24 % ont créé leur entreprise, 27 % ont retrouvé un emploi salarié ou opté pour une formation, 24 % se sont réorientés (Chambolle et alii, 2016, p. 52).

### 1.4. Le contrat de sociétariat : l'entrepreneur-salarié-associé (ESA)

S'il le souhaite, et s'il parvient à pérenniser le développement de son activité, l'ES a vocation à s'associer à la coopérative. Dans ce cadre, il pourra participer au gouvernement de la coopérative, au sein de l'Assemblée Générale souveraine. Néanmoins, les pratiques effectives des CAE sont variables. Le sociétariat n'est pas toujours promu comme une perspective. La CAE se concentre alors plutôt sur l'accompagnement au test d'une AE, à court ou moyen terme. L'étude d'Opus 3 (Chambolle & alii, 2016) montre qu'un grand nombre de personnes n'ont pas répondu aux questions relatives au

---

<sup>12</sup> Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014, relative à l'ESS.

<sup>13</sup> Cf. article 48 de la loi ESS.

<sup>14</sup> Décret no 2015-1363 du 27 octobre 2015.

<sup>15</sup> Au taux horaire fixé par le Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC).

sociétariat, et d'autre part que 48 % des répondants ne souhaitent pas devenir sociétaire. Seulement 21 % des ES sont sociétaires, mais cela représentait 59 % des ES avec plus de 3 ans d'ancienneté (Chambolle et alii, 2016, p. 54)<sup>16</sup>. La loi ESS 2014 introduit un changement qui fait croître ce taux<sup>17</sup>. Parmi les motivations principales à devenir sociétaire, il revient la participation démocratique, la volonté d'accroître ses connaissances sur la CAE et enfin de contribuer aux dynamiques collectives (Chambolle et alii, 2016). On note que le passage au sociétariat est lié à un certain niveau de développement de l'AE.

La coexistence de plusieurs statuts distincts est liée à la structure organisationnelle de la coopérative entre : la mutualisation de fonctions (assurée par les salariés de l'Entité Mutualisée) et la pluralité d'AE qu'elle héberge (gérées par des entrepreneuses, dont les liens contractuels avec la coopérative évoluent selon le développement de leur activité et leur ancienneté). Ce constat invite à une réflexion sur les relations sociales, qui dépassent une relation de subordination, en s'intéressant aux tensions qui se profilent entre les salariés et les sociétaires, ou entre les salariées de l'EM et les ES.

## 2. *Une organisation de la production et du travail déconcentrée*

L'organisation d'une CAE invite à dépasser une réflexion fondée sur la division du travail pour adopter une lecture en termes de répartition de la production et du travail entre les AE individuelles, l'EM et les actions collectives de production.

### 2.1. Les Activités entrepreneuriales individuelles

Les AE individuelles constituent un ensemble d'unités de production, gérées de façon individuelle par les entrepreneurs. Chacun peut développer plusieurs Activités professionnelles (AP)<sup>18</sup> : une AE individuelle de bricolage et une autre collective de photographie. D'après l'enquête de F. Chambolle & alii (2016), 1/3 des personnes sont pluriactives. L'entrepreneuse assure l'organisation de son travail, la communication, la veille et la prospection commerciale, la gestion de l'AE (prévisionnel financier, gestion des charges et des stocks), les relations avec les fournisseurs, donc les achats, la conception et la réalisation de la production, la relation avec la clientèle et l'établissement des devis et des factures. Certaines fonctions sont mutualisées comme l'élaboration d'un devis, l'administration, le suivi de la gestion (cf. Encadré 1).

---

<sup>16</sup> Sur un échantillon de 12 CAE.

<sup>17</sup> Nous ne disposons pas de statistiques globales concernant cette évolution, elle relève de l'observation empirique des pratiques en cours dans les CAE.

<sup>18</sup> Dans un souci de précision et de clarté de mon exposé, j'ai choisi de mettre une majuscule à Activité entrepreneuriale et Activité professionnelle pour distinguer ces expressions des notions d'activités de travail.



L'accompagnement se compose d'abord d'ateliers de formation collectifs. Ils informent les entrepreneurs sur les processus de fonctionnement de la CAE et ils apportent des savoirs et des outils pour lancer l'AE. Parmi les thèmes, nous avons recensé le marketing, la facturation, la communication, la prospection commerciale, etc. Ils sont principalement suivis durant les premiers mois d'intégration. D'autres ateliers sur des enjeux de développement des AE sont programmés par la suite. Ils se combinent avec l'accès à des formations particulières sur demande, dans le cadre du plan de formation de la coopérative. En sus, des rendez-vous individuels sont régulièrement prévus avec un salarié dédié à l'accompagnement dans la gestion. Ils permettent aux entrepreneuses d'évoquer plus spécifiquement leur projet d'AE et de travailler avec un salarié de l'EM (SEM) sur un problème personnel d'ordre social, administratif ou de gestion. Le principe originel est d'assurer des rencontres mensuelles durant les premiers mois (ce qui équivaut à la période du CAPE). Elles s'espacent dans le temps du fait de la montée en compétences et l'autonomie acquise par la personne. Les formes d'accompagnement sont diversifiées et adaptées en fonction des besoins identifiés des bénéficiaires.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

La définition individuelle des règles de gestion de leur AE, voire des tâches composant leur travail s'arrête là où commence la mutualisation. La direction assure la responsabilité juridique de l'ensemble des AE. En tant qu'employeuse, elle réalise certaines fonctions administratives qui lui sont entièrement déléguées (formalités fiscales, déclarations sociales et d'accidents du travail, etc.). En sus, la modification du niveau du salaire (taux horaire, temps de travail), le remboursement de frais ou encore le traitement du résultat en fin de chaque année sont déterminés par les ES avec les salariées de l'EM.

## 2.2. L'entité mutualisée

L'EM assurent cinq fonctions principales :

- **L'ACCOMPAGNEMENT** qui consiste en l'accueil, les rendez-vous individuels et la formation des entrepreneuses.
- **LE PORTAGE JURIDIQUE** qui comprend une dimension administrative (notamment les assurances professionnelles), de paye et de gestion des contrats.
- **LA GESTION** englobe l'ensemble des activités de gestion comptable des AE et de la coopérative en général, impliquant la création d'outils de gestion et de système d'information, la facturation, la gestion des frais ou le contrôle de gestion.
- **LES DYNAMIQUES COLLECTIVES** qualifient les activités liées à l'animation du réseau d'entrepreneurs, le développement de mécanismes de mutualisation, voire de favoriser les collaborations et coopérations productives au sein de la CAE.
- **LE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL** se traduit par des relations partenariales avec les acteurs locaux du territoire (collectivités territoriales, les actrices de la création d'entreprise ou de l'ESS).

En moyenne dans une CAE multiactivité, un salarié de l'EM accompagne 26 ES et 8,5 ETP<sup>19</sup> (Nivet et Scalbert, 2014, p. 11). Certaines CAE assurent en sus des fonctions supplémentaires, comme la structuration d'espaces de travail partagés, la réalisation de projets de recherche et développement ou de sensibilisation de jeunes actifs à l'ESS, de circuits courts, etc. Selon la taille<sup>20</sup> et les orientations stratégiques des coopératives, ces fonctions sont plus ou moins étendues. Coordonnées par la direction, elles sont accomplies par des salariées. Trois types d'organisation peuvent être mis en perspective :

1. **L'AUTO-ORGANISATION** concerne les CAE de petite taille (moins de 30 entrepreneurs). Disposant de ressources limitées pour financer les fonctions mutualisées, ces coopératives s'appuient sur les entrepreneuses pour l'administration, la gestion, la comptabilité et l'accompagnement. Leur travail est rémunéré sous forme de prestation. Parfois, il s'agit de sous-traitance à des entreprises extérieures.
2. **LA TRIADE ACCOMPAGNEMENT, GESTION, COMPTABILITE** concerne les CAE de taille moyenne (moins de 100 membres) et semble être la plus représentative. Dans ce cas, l'équipe de SEM est composée de 2 à 7 membres polyvalents. Bien souvent, certaines se chargent de l'accompagnement et de la gestion des AE, d'autres de la comptabilité, de l'administration et de la gestion de la coopérative.
3. **L'ORGANISATION PAR POLES** concerne les CAE de plus de 100 membres. Globalement, cinq pôles principaux se distinguent : administration, Ressources Humaines, accompagnement, comptabilité/gestion et direction.

Les fonctions productives de l'EM nécessitent d'être organisées de façon flexible, dans la mesure où elles accueillent des personnes aux profils variés (niveau de diplôme, expériences professionnelles, sensibilité à l'économie sociale), des AE diversifiées (services aux organisations, artisanat, culture, etc.), des statuts différents et enfin en raison du turnover important des entrepreneurs. En moyenne annuelle, il faut compter 61 entrées et 49 sorties par coopérative par an (Chambolle et alii, 2016, p. 54).

### 2.3. Les formes d'action collective entre entrepreneuses

L'organisation de la CAE repose sur des espaces (des locaux, des listes mails, des réseaux sociaux) et des temps favorisant la mise en œuvre d'actions collectives, portées par les SEM et suite aux suggestions des entrepreneuses. Quatre formes principales formes peuvent être identifiées :

1. **LES RENCONTRES CONVIVIALES**<sup>21</sup>. À l'initiative de la coopérative, des échanges conviviaux sont régulièrement organisés afin d'encourager les rencontres et la création de lien entre les entrepreneurs.
2. **LES GROUPES METIERS ET RESEAUX PROFESSIONNELS**. Les collectifs métiers ou sectoriels permettent à des entrepreneuses exerçant des métiers proches et/ou développant une AE dans

---

<sup>19</sup> Equivalent Temps Plein.

<sup>20</sup> En termes de nombre de membres, de chiffre d'affaires.

<sup>21</sup> L'adjectif convivial indique un rapport aux festins, aux repas : son usage ici souligne la dimension extraprofessionnelle et éventuellement le partage d'un repas entre plusieurs personnes.

un même secteur de discuter sur leurs pratiques, des informations, de partager leurs expériences. Ces rencontres peuvent aboutir à des coopérations de production, aux partages de moyens de production, non systématiquement traduits par des échanges marchands. Plusieurs entrepreneurs mutualisent des fonctions. Ces collectifs de travail<sup>22</sup> sont de taille variable.

3. **LA SOUS-TRAITANCE ET COPRODUCTION.** Il s'agit du partage de la production d'un bien ou d'un service, qualifié de sous-traitance. Parfois, l'entrepreneuse n'est pas en mesure de répondre seule à une opportunité commerciale ou il lui manque des savoir-faire, des compétences pour assurer une prestation. Dans ce cas, c'est une forme de coopération ponctuelle sur une partie de la production ou de la prestation. Par exemple, plusieurs entrepreneurs choisissent de rédiger ensemble une réponse à un appel d'offres.<sup>23</sup>
4. **LES MARQUES COLLECTIVES.** De façon plus intégrée, un groupe d'entrepreneuses choisit de développer une AE collectivement au sein d'une marque collective. L'EM soutient l'organisation de la production en proposant<sup>24</sup> des règles de fonctionnement définies et acceptées par les membres du collectif. Elle peut aussi jouer un rôle de médiation en cas de conflits. Dans ce cas, l'AE dispose d'un compte analytique qui va salarier plusieurs entrepreneurs.

Ces actions collectives sont plus ou moins développées dans l'ensemble des CAE. Stimuler et faciliter ces coopérations constituent un véritable enjeu pour les CAE. Cette dynamique dépend étroitement des inclinaisons des entrepreneurs à opérer à plusieurs, et construire des règles collectives pour produire.

\*

La production des CAE n'est ainsi pas centralisée. Elle se répartie entre les Activités entrepreneuriales gérées par les entrepreneuses (de nature variée, autonome) et les services mutualisés encadrés par l'Entité Mutualisée (accompagnement, comptabilité, animation de la communauté, centralisée). La diversité des activités productives est particulièrement marquée, mais ce sont les prestations de services aux organisations qui représentent une part importante de la production, ainsi que les services aux particuliers dans les CAE généralistes. Considérant le Projet politique des CAE, justifiant le choix du statut de coopérative, l'analyse de l'organisation productive nécessite de s'intéresser également aux systèmes démocratiques mis en œuvre.

---

<sup>22</sup> Ou regroupement d'entrepreneurs.

<sup>23</sup> Notons que les AE n'ayant pas d'existence juridique indépendante, elles utilisent le même numéro de Siret (celui de la CAE); or une seule réponse à un appel d'offres peut émaner de la CAE les contraignant à travailler ensemble ou à renoncer à répondre au profit d'une autre.

<sup>24</sup> L'EM se base sur son expérience d'accompagnement d'Activité Collective et prépare de documents types relatifs aux règles de fonctionnement, d'organisation de la production, de répartition de la marge, de gestion des conflits et de prise de décision. Elle les met à disposition de ces collectifs.

### 3. *L'organisation de la gouvernance et de la vie coopérative*

Selon le statut de la société coopérative (loi 47, Scop, SCIC)<sup>25</sup>, la gouvernance des CAE s'organise de façon différente. Dans le cas d'une SARL<sup>26</sup>, la gouvernance se constitue principalement de l'Assemblée Générale (AG) composée à majorité des salariées-associées,<sup>27</sup> à qui la gérante élue par l'AG rend compte. C'est le cas d'Artenréel. Dans le cas de la SA<sup>28</sup>, l'AG, également composée d'une majorité de salariés-associés, élit les membres du Conseil d'Administration (CA). Ce dernier élit sa présidence et nomme la direction générale de la coopérative. C'est le cas d'Oxalis et de Coopaname. Dans toute Scop s'applique le principe selon une personne est égale à une voix. L'achat de parts sociales se combine avec la souscription et la libération d'un pourcentage de leur rémunération brute, renforçant les fonds propres de la coopérative. Dans une SCIC-SARL, différents collèges de sociétaires disposent de droits de vote selon une part proportionnelle attribuée statutairement à chacun. À Cooproduction, on en distingue quatre : les salariées de l'EM (30 % des voix), les CAE bénéficiaires<sup>29</sup> (30 %), l'ensemble des entrepreneuses (20 %) et les partenaires territoriaux (15 %).

De manière générale, deux AG sont organisées annuellement, auxquelles s'ajoutent un ou plusieurs séminaires avec les sociétaires. Ils constituent des espaces, à la fois, d'informations, de débats et de délibération essentiels à la vie démocratique dans les CAE. D'autres réunions sur des thématiques spécifiques peuvent être organisées : évolution de la gouvernance d'Artenréel suite à la loi ESS 2014, fin des mandats de la codirection générale à Oxalis (2018) ou la baisse des financements publics (Coopaname, 2017/2018). À la différence des Scop et SCIC « classiques », les CAE voient leur sociétariat composé d'une majorité d'entrepreneurs, qui par la forme et la nature de leur activité productive, instaure une relation d'emploi atypique.

### Section 3. Nature, composition et gestion des ressources

Le mode de gestion des ressources qualifie l'origine, la nature et l'allocation ces ressources pour financer ses activités productives et rémunérer le travail réalisé. Une CAE articule des activités productives mutualisées et une pluralité d'AE. La question porte sur les ressources qui alimentent l'ensemble et la formation des revenus. Avec cette première approche, nous identifions les principaux éléments qui déterminent les CAE.

#### 1. *L'entité mutualisée : entre autofinancement et subventions publiques*

Les ressources de l'Entité Mutualisée (EM) se compose de la contribution des membres, des financements publics et d'autres ressources complémentaires, qui financent les services mutualisés.

---

<sup>25</sup> Voir Annexe 13.

<sup>26</sup> Société à Responsabilité Limitée.

<sup>27</sup> 51 % du capital social, 65 % des droits de vote.

<sup>28</sup> Société Anonyme.

<sup>29</sup> Artenréel (culture), Coopénates (services à la personne), Antigone (généraliste).

## 1.1. Les coûts de la mutualisation

Les coûts induits par les activités de l'EM se composent principalement d'achats et de charges externes (location, charges administratives, assurance, communication, frais de déplacement, cotisations), des frais de personnel et d'autres charges, des matériaux de bureautique, la licence de logiciels (bureautique, comptabilité, etc.) et assurent les coûts liés à la communication, aux investissements en recherche et développement en matière de systèmes d'information, de logiciels de gestion et d'éventuelles applications numériques. La masse salariale représente le volet le plus important de ces charges, tandis que les achats et charges externes<sup>30</sup> constituaient en moyenne 35 % des charges d'exploitation (Chambolle et alii, 2016, p. 42). Le coût annuel de l'accompagnement d'un entrepreneur s'élève en moyenne à 2630 €, la contribution abondant à hauteur de 1150 € et les financements publics 1280 €<sup>31</sup> (ibid. p. 55).

## 1.2. Composition des ressources de l'entité mutualisée

Les deux principales ressources des CAE sont la contribution coopérative et les financements publics. De manière plus ponctuelle sont développées des prestations de service de l'EM, la mobilisation de fonds privés ou le fait de bénéficier d'aides aux entreprises<sup>32</sup> (Chambolle et alii, 2016).

### 1.2.1. La contribution coopérative

La contribution coopérative est un pourcentage déduit du chiffre d'affaires ou la marge brute des AE. Elle dépend du nombre<sup>33</sup> d'AE qui dégagent du chiffre d'affaires, de son montant et des critères déterminants la part prélevée et l'assiette<sup>34</sup>. Elle peut être complétée par des contributions fixes, comme pour la mutualisation des assurances professionnelles. Le montant de la contribution résulte de la capacité des entrepreneuses à générer du chiffre d'affaires, à trouver des débouchés à leur production. Les niveaux hétérogènes de chiffre d'affaires et la discontinuité de leur évolution font fortement varier cette contribution. À titre indicatif, l'enquête *Revenus & Temps* (cf. Annexe 1) montre que le chiffre d'affaires moyen annuel des ES s'élève à 29 560 € par ES en 2014, mais avec une moyenne de 1 976 € pour le premier quartile et 70 040 € pour le dernier.

À l'origine, la règle - conventionnellement admise - établit la contribution à 10 % du chiffre d'affaires. Toutefois, les pratiques se sont diversifiées selon les arbitrages opérés par les sociétaires, en particulier face à la réduction des financements publics<sup>35</sup>. Ainsi, l'assiette de la contribution coopérative se base

---

<sup>30</sup> Précisément « achats, charges externes, autres achats et charges externes » (comptes 60, 61 et 62).

<sup>31</sup> Le reste provient de différents transferts de charge et de prestations de services.

<sup>32</sup> De 2013 à 2018.

<sup>33</sup> Toutes les AE ne dégagent pas nécessairement de chiffres d'affaires.

<sup>34</sup> Déduction de certaines charges avant la contribution ou non.

<sup>35</sup> Il est d'ailleurs intéressant de constater une diversification des pratiques concernant les taux de contribution dans les CAE au fil du temps : initialement fixées par les fondateurs de Cap Services, puis actées par les réseaux (en particulier CPE), aujourd'hui, elles se sont variées. La loi de 2014 instaure le fait que c'est l'assemblée générale des sociétaires qui peut, chaque année, modifier le taux ou les modalités de contribution.

plutôt sur la marge brute<sup>36</sup>. Sur 12 CAE, cinq taux de contribution différents (entre 10 et 15 %) sont constatés, mais dans la moitié du panel, le taux est fixé à 10 % de la marge brute (Chambolle et alii, 2016, p. 39-40). En sus, certaines CAE instaurent un montant de contribution « plancher » et/ou une contribution « plafond ». Dans le premier cas, l'objectif est d'assurer un minimum de contribution par ES (ex. : 50 €), même en cas d'absence de chiffre d'affaires. Les règles varient selon les coopératives : le même montant peut s'appliquer à toute personne, ou varier selon le statut de la personne (en CAPE, ES ou ESA). Dans le second cas, l'objectif est de renforcer l'équité entre les personnes qui ont un chiffre d'affaires élevé, qui contribuent alors davantage, et celles qui ont peu, ou pas de chiffre d'affaires, donc contribuent moins. Les règles fluctuent entre un pourcentage de la marge brute, un montant fixe et un taux qui diffère selon la catégorie de membres. Les règles évoluent aussi avec l'augmentation de l'ancienneté moyenne des entrepreneurs et de leur chiffre d'affaires moyen.

L'évolution et les modifications de la contribution indiquent l'adaptation des CAE à l'activité productive réelle des EA ou au contexte socioéconomique. L'objectif vise à instaurer des règles équitables ou assurer le financement des fonctions mutualisées. Elles ont un fort impact sur la stabilité et la pérennité du système socioprodutif. Sur un échantillon de 10 CAE, la contribution annuelle moyenne d'une entrepreneuse s'élève à 1 147 €, le niveau le plus bas étant de 480 € et le niveau le plus haut à 1 886 €, soit un rapport de 1 à 3 (Chambolle et alii, 2016, p. 40). La principale difficulté pour la CAE est d'anticiper le volume total de la contribution coopérative, sans établir un taux pénalisant leur développement. Il s'agit éventuellement d'assurer une péréquation suffisante entre AE bénéficiaires en émergence (besoin d'accompagnement, chiffre d'affaires absent ou peu élevé) et les AE contributives développées (autonomie productive, chiffre d'affaires plus élevé) (Gaillard, 1999 ; Poncin, 2004, pp. 76).

### 1.2.2. Les financements publics

Historiquement, les CAE inscrivent leurs activités productives dans le champ des politiques de l'emploi, au titre de l'appui à la création d'entreprise, d'activités, de l'emploi insertion, à destination de bénéficiaires d'allocation chômage ou du RSA, de soutien à l'ESS et à l'innovation sociale. Dans l'intérêt général, elles proposent des solutions à l'exclusion de l'emploi et au chômage, à l'échec de la création d'entreprise. Une majorité de CAE finance les fonctions productives d'accueil, d'accompagnement et les ateliers de formation en ayant recours à des financements publics de trois institutions différentes<sup>37</sup> : les collectivités territoriales (régions à hauteur de 35 %), départements à 11 %), etc.), de l'Union européenne (FSE et FEDER<sup>38</sup> à 27%) et des services de l'État (Direccte). En 2014, les subventions publiques représentent en moyenne 42 % des produits des EM, pour une fourchette de 25 à 60 % (Chambolle et alii, 2016). Par rapport au chiffre d'affaires des CAE, cela représente en moyenne 7,5 %, sur une échelle de 0 à 30 % (Nivet et Scalbert, 2014).

---

<sup>36</sup> Ce choix s'explique par la volonté d'instaurer un taux de contribution plus équitable en tenant compte de la diversité de nature des activités productives. Une AE dans le commerce voit son chiffre d'affaires beaucoup plus important qu'une AE de Conseil en RH, du fait des achats que la première implique, sans que cela assure une marge suffisante.

<sup>37</sup> Les données portent sur un panel de 11 CAE dans l'étude Opus 3.

<sup>38</sup> Fond Européen de Développement Economique et Régional.

Ce financement permet aux CAE d'accompagner des personnes en situation d'exclusion, des bénéficiaires des minimas sociaux, sans sélection sur des critères économiques et sans contribution financière au démarrage. Cependant, la recherche de financements, la constitution des dossiers de demande de subvention et le taux de refus face à la concurrence avec d'autres OESS et des structures d'accompagnement à la création accroissent les difficultés des coopératives à trouver des ressources suffisantes. Ces financements, en particulier de source européenne (ex. : FSE) sont contraints par des objectifs de résultat (ex. : nombre de personnes accueillies, d'emplois ou d'entreprises créées), et des exigences de reportage importante, qui impliquent de procédures spécifiques, un temps de travail non négligeable pour les SEM. Par ailleurs, les conditions et les délais de versement des subventions, en particulier d'origine européenne, requièrent un fonds de roulement conséquent, au risque de mettre l'EM en difficulté (Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015). Les acteurs publics contribuent à déterminer « *le dimensionnement et la capacité d'action et d'accompagnement des CAE sur leur territoire* » (Chambolle et alii, 2016, p. 41). La part des financements publics dans le budget des EM indique une orientation stratégique d'une CAE, en cernant certains profils de bénéficiaires, un niveau de développement requis<sup>39</sup> ou le contenu, les modalités et la durée de l'accompagnement. Depuis 2008, la tendance à la baisse des subventions publiques allouées aux CAE contraint les budgets des EM, sans nécessairement induire une diminution du nombre de personnes accompagnées.

### 1.2.3. Autres ressources : des activités productives secondaires

Les autres ressources des CAE sont liées à des activités productives secondaires au regard de l'objet social. De façon plus marginale, « *les reprises et transferts de charge correspondent [...] à des remboursements de dépenses de formation et/ou des aides à l'emploi* » qui complètent ces ressources (Chambolle et alii, 2016, p. 41). Les activités productives secondaires de l'EM se composent de prestations de formation, d'accompagnement ou de gestion comptable<sup>40</sup>, de location de bureaux, etc. Parmi les 10 CAE étudiées en 2014, c'est en moyenne 31 000 € par EM, soit environ 2/3 du résultat net moyen (ibid.). Avec la baisse des financements publics, les CAE reconsidèrent la place de ces *activités productives secondaires*, afin d'en faire une ressource plus importante pour l'EM. En 2012, la création du CICE en 2012 bénéficie aux CAE de façon significative<sup>41</sup> : il représente 12 % des ressources de l'EM en 2013, leur assurant un équilibre budgétaire, plutôt précaire (Nivet et Scalbert, 2014). Sa transformation en exonération des cotisations patronales en 2019 remet en question la soutenabilité économique de l'EM. Jusqu'ici, le CICE tend à compenser la baisse des subventions publiques, afin de financer l'accueil, l'accompagnement et la formation des entrepreneurs, soit les fonctions productives de l'EM. Il se répercute sur les fiches de paye par une réduction des cotisations patronales pour les ES.

\*

---

<sup>39</sup> Ex. : Objectifs de chiffre d'affaires minimum au bout d'une période requise.

<sup>40</sup> Ex. : Vente de prestation à d'autres CAE, comme c'est le cas de Coopaname pour la CAE Vecteur Activité pour la comptabilité.

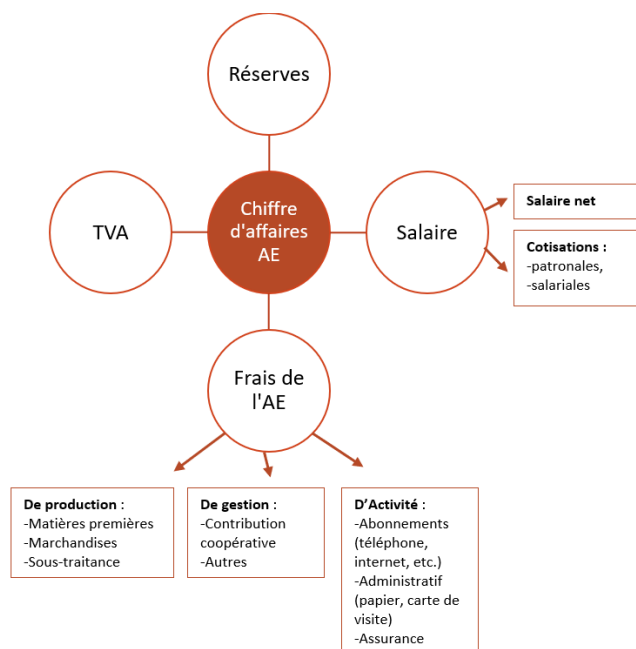
<sup>41</sup> Le Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi bénéficie à l'ensemble des entreprises employant des salariés, soumises à l'impôt sur les sociétés (IS) ou à l'impôt sur le revenu (IR). Son taux est fixé à 6 % des rémunérations brutes, dont le salaire ne dépasse pas 2,5 fois le Smic, assujettis aux cotisations sociales et versées au cours d'une année civile.

Le financement des fonctions productives de l'EM repose dans des proportions relativement égales : des subventions publiques et de la contribution des AE. D'autres activités productives secondaires et d'autres formes de financements publics complètent ces ressources. Les modèles économiques de l'EM se caractérisent par son hybridité (entre autofinancement et financement public) et sa diversité (répartition des ressources). Les résultats des EM sont contrastés. Ce constat montre leurs difficultés à équilibrer leurs coûts avec leurs ressources. C'est le cas dans 7 CAE sur dix (Chambolle et al., 2016, pp. 45-46). Le choix des ressources et des fonctions s'articule avec la définition d'un Projet politique concernant la définition du public cible, les critères d'entrée et l'accompagnement, et le développement de nouveaux services.

## 2. Le défi des revenus des entrepreneuses : le poids de l'incertitude, les risques de discontinuité

Pour les entrepreneurs, l'objectif principal est de pouvoir générer suffisamment de valeur ajoutée avec leur AE, afin d'en extraire le salaire attendu. Il s'agit également de contribuer au financement des fonctions productives mutualisées (cf. Figure 2, ci-dessous). Enfin, l'enjeu est de constituer des fonds de roulement et d'investissement pour favoriser la pérennité et le développement de l'AE. Si la coopérative accompagne et appuie les entrepreneurs, chacun réalise les démarches commerciales et la production nécessaire pour assurer son revenu. Il en résulte des niveaux d'activités hétérogènes, selon la nature des AE, la conjoncture du champ concerné, ou les objectifs de salaire des entrepreneurs. La dynamique productive des AE est mesurée en chiffre d'affaires, marge brute, résultat net et rémunérations (salaires et heures de travail).

Figure 2 : La répartition du chiffre d'affaires d'une Activité entrepreneuriale

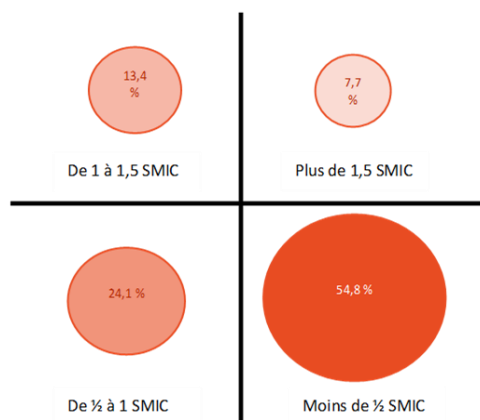


Source : Réalisée par les soins de l'auteurice, à partir de document interne de Coopaname utilisée lors des informations collectives



Le temps de travail rémunéré est variable pour les entrepreneuses ; une majorité a un volume d'heures de travail salarié<sup>42</sup> limité (voire nul), sachant que le taux horaire moyen est au SMIC (cf. Graphique 1).

Graphique 1 : Répartition des travailleuses autonomes selon leur temps de travail salarié en heures



Lecture : 54,8 % des ES gagnent l'équivalent d'un demi SMIC<sup>43</sup>.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice à partir des données de 2013 (Scalbert et Nivet, 2014).

Le niveau du salaire brut mensuel moyen reflète cette situation : il s'élève à 864 € (Chambolle et alii, 2016, p. 58). Cette moyenne cache des situations différentes, en matière de statuts, d'ancienneté, voire s'il y a d'autres sources de revenus (saliariat partiel, revenus du patrimoine). Les entrepreneuses en convention d'accompagnement ou en CAPE voient leur rémunération brute mensuelle limitée respectivement à 248 € et 189 €, tandis que pour les ES en CDI, c'est 1 057 €, correspondant à un trois quarts temps travaillé au taux horaire SMIC (ibid.). Parmi les 46 % personnes qui déclarent avoir pour seule source de revenus, leurs AE, leur salaire brut mensuel se situe à 1 381 €, soit environ la valeur du SMIC brut mensuel en 2014. Parmi celles qui déclarent avoir d'autres sources de revenus, près de 40 % sont indemnisées (27 % par Pôle Emploi, 12 % bénéficiaires de minima sociaux). 28 % déclarent avoir un autre emploi : leur salaire moyen entrepreneurial s'élève alors à 837 € par mois (Chambolle et alii, 2016, p. 59). Les sociétaires bénéficient d'un niveau de revenu plus élevé que les personnes en CAPE ou les ES. Nous identifions quatre profils d'entrepreneurs : ceux qui sont à temps plein dans la CAE, ceux à temps partiel dans la CAE complété par une allocation chômage ou des minima sociaux, ceux qui exercent plusieurs AE (au sein de la CAE et en dehors) et ceux qui peinent à développer leur AE, sans pour autant disposer d'autres revenus<sup>44</sup>. Ces situations contrastées attestent d'une relative précarité sociale et économique.

Un nombre significatif d'entrepreneuses dispose d'un salaire moyen de 500 € par mois : selon l'ancienneté, c'est plus d'un tiers pour les ES de moins d'un an, 36 % pour les ES entre 1 et 3 ans et près de 20 % pour les ES de plus de 3 ans (Chambolle et alii, 2016, p. 60). Plus de la moitié des répondants déclarent regretter que leur rémunération soit inférieure à leurs objectifs, et plus d'un sur deux considère son

<sup>42</sup> Le temps de travail rémunéré ne reflète pas le nombre d'heures de travail réel.

<sup>43</sup> 151 heures équivalent à un temps plein mensuel.

<sup>44</sup> Les CAE évitent d'accueillir des personnes qui se mettraient en difficulté avec le développement une AE sans revenus suffisants par ailleurs, le temps d'être en mesure de dégager un chiffre d'affaires pour se rémunérer. Cela peut être un critère à d'intégration.

niveau de revenu fiscal peu ou pas satisfaisant (Chambolle et al., 2016, pp. 60-61). 64 % souhaitent développer leur AE de façon plus importante. Toutefois, plusieurs études soulignent que le niveau de revenu n'est pas le seul indicateur du sentiment de réussite et d'épanouissement des entrepreneuses (Wright, 2007). Mais une majorité d'entrepreneurs est satisfaite par l'accompagnement et la qualité de vie au travail (Chambolle et alii, 2016).

Les sources d'investissement dont disposent les entrepreneurs pour développer leur AE s'avèrent limitées, dans la mesure où ils ne bénéficient pas de leur propre identité juridique. Ils sont contraints de s'appuyer sur des ressources personnelles, de contracter des prêts personnels auprès de banques ou le cas échéant de recourir aux systèmes de financements mis en œuvre au cas par cas dans les CAE, notamment dans le cadre de partenariats avec des entreprises de l'ESS (ex. : financement participatif). Certaines régions ont développé des prêts d'honneur spécifiques comme dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. Les dynamiques des AE apparaissent contrastées dans les CAE. L'analyse des revenus montre que les EA peinent à assurer la commercialisation (plus que la production) nécessaire pour pouvoir se rémunérer à la hauteur de leurs besoins. Afin de mieux comprendre les variables qui impactent le chiffre d'affaires et donc les revenus des entrepreneuses, cette analyse est approfondie par la suite pour appréhender les modèles socioéconomiques des AE.

### 3. *Les mécanismes de mutualisation : des enjeux de gestion*

L'un des éléments constitutifs des modèles socioéconomiques des CAE repose sur le système de mutualisation. L'une des activités productives principales de la coopérative consiste en la gestion d'AE et de l'agrégation de celles-ci avec les activités productives de l'EM au sein d'une même entreprise. Au quotidien, il s'agit d'assurer le développement des AE, en suivant avec les entrepreneurs leurs dynamiques productives, et déterminer au cas par cas, le remboursement de frais, l'évolution du salaire, etc. Le manque de suivi de certaines AE peut engendrer des situations économiques personnelles compliquées (perte de salaire) ou des problèmes de gestion au niveau de la coopérative<sup>45</sup>. L'un des moments essentiels dans la vie économique de la CAE se situe à la fin de l'année comptable avec le traitement du résultat. Il permet de faire un état de lieux de chaque activité productive de la coopérative. En moyenne, si le résultat net des EM est négatif, l'agrégation de l'ensemble des activités productives des CAE se révèle positive dans 9 cas sur 10 (52 k€ en moyenne en 2014) (Chambolle et alii, 2016, p. 47). Ce résultat invite à approfondir l'articulation entre les dynamiques productives des AE et de l'EM. La mutualisation de trésorerie entre les différentes AE est rendue possible par le système socioproduitif de la CAE. Ce mécanisme représente une forme de solidarité économique entre entrepreneurs qui permet de réaliser des avances de trésorerie en cas de difficultés (ex. : perte de clients) (Poncin, 2004, p. 61). Ces démarches constituent des choix stratégiques.

Les modèles socioéconomiques des CAE nécessitent d'être appréhendés au regard des règles coopératives. Le capital social de la coopérative dépend du mode de répartition spécifique du résultat

---

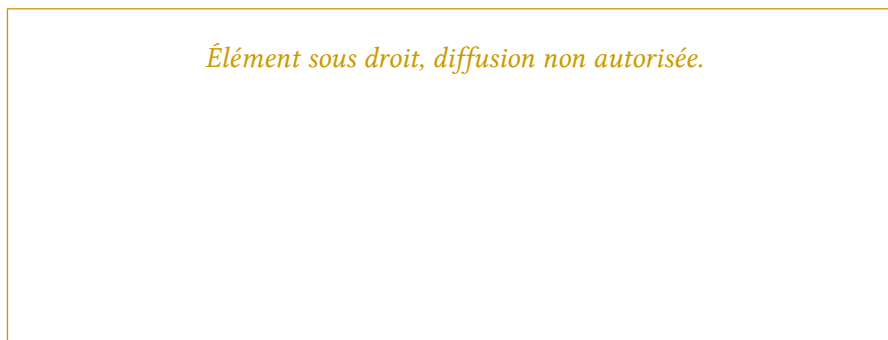
<sup>45</sup> Dans le cas où une AE est fortement déficitaire envers la coopérative suite à des créances clients non payées par exemple

bénéficiaire<sup>46</sup> et du système de prélèvement mensuel d'un pourcentage du salaire des salariés-associés. C'est une obligation statutaire dans les Scop qui contribue à renforcer leurs fonds propres. Les « *réserves impartageables* » constitue une ressource non négligeable de trésorerie (ex. : pour pallier les délais de versement des subventions constitutives du budget de l'EM). Les choix des CAE sont diversifiés à cet égard puisqu'elles ne mobilisent pas toute ce levier sociétaire pour consolider leurs fonds propres comme l'indique la part des sociétaires parmi les membres de la coopérative. En sus, dans le cas des Scop, l'achat de parts sociales par les salariés-associées est combiné avec la libération d'un pourcentage de leur salaire<sup>47</sup>. Le niveau moyen de fonds propres s'élève à 329 000 €, « *un niveau satisfaisait* » (Chambolle et alii, 2016, p. 48). Les mécanismes d'abondement aux réserves impartageables et les règles relatives au sociétariat stabilisent les ressources de la coopérative dans le temps, tout en pérennisant leurs moyens de production. En synthèse, les CAE disposent d'une capacité d'autofinancement et d'une autonomie financière (peu de recours à l'endettement bancaire, fonds propres conséquents<sup>48</sup>) leur donnant une assise solide, qui nuance les constats mitigés du financement des EM.

\*

Les éléments constitutifs du modèle socioéconomique d'une CAE-type – au sens wébérien – intègrent des ressources hybrides (cf. Figure 3). Les ressources externes sont de deux types : les subventions et crédits d'impôts financent une partie des services mutualisés dans une perspective d'intérêt général, le paiement des prestations et produits des clients alimente le chiffre d'affaires des Activités entrepreneuriales (AE). La ressource interne principale – la contribution des AE – permet de financer les services mutualisés.

Figure 3 : Décomposition des charges et des produits d'une CAE



L'analyse de l'EM d'un côté et des AE de l'autre montre plusieurs tensions qui questionnent la soutenabilité des modèles socioéconomiques des CAE, tandis que l'analyse agrégée de ces fonctions atteste de modèles de gestion forts de leur capacité d'autofinancement et de leur autonomie financière.

---

<sup>46</sup> Dans les Scop, au minimum 16 % du résultat bénéficiaire est fléché vers les réserves impartageables. Dans les Scic, c'est 57.5 %.

<sup>47</sup> Défini statutairement, tout salarié-associé d'une Scop s'engage à souscrire et libérer, à chaque exercice, des parts sociales pour un montant fixé en termes de pourcentage de la rémunération brute perçue de la coopérative au cours de l'exercice. Voir Annexe 13.

<sup>48</sup> Sur 12 CAE, en 2014, ratio moyen d'endettement MLT/fonds propres = 12 % ; ratio fonds propres/total du bilan : 23 %.

Pourtant, l'ensemble de ses membres ne dégage pas de revenus internes suffisants et satisfaisants. Ces constats attestent d'un écart entre le Projet politique des CAE et leurs dynamiques organisationnelles et productives. Finalement, l'organisation productive, les choix de gestion et la gouvernance des CAE laissent entrevoir une diversité de modèles.

\* \*

L'objectif est maintenant de comprendre comment des événements, des acteurs ou encore des contraintes extérieures ont modelé leurs choix stratégiques et productifs. Cette approche permet de décaler le regard, en sortant du microcosme d'une CAE pour appréhender l'unité et la diversité du mouvement des CAE. Afin d'apprécier les modèles socioéconomiques existants, la réflexion se poursuit avec l'analyse dynamique des processus de construction, de développement et d'institutionnalisation des CAE.



## Chapitre 2. Histoire et environnement socioéconomique des CAE

Le Projet politique qui rassemble les CAE témoigne d'un positionnement par rapport à un contexte socioéconomique et institutionnel dont les prémisses datent des années 1980. Différents éléments d'ordre sociologique, gestionnaire, économique et de gouvernance marquent les modèles socioéconomiques et les systèmes socioproductifs des CAE. Dans la suite de l'institutionnalisme historique, la « *méthode d'analyse située* » (Labrousse, 2006) permet d'appréhender les processus historiques instituant différents modèles de CAE. « *La construction de l'objet ne fait pas seulement référence au produit final de la recherche, à son architecture finie, elle renvoie également au processus de construction lui-même* » (ibid., p. 28). Cette perspective historique permet de situer l'objet, son contexte, et de considérer les facteurs, les processus qui l'ont façonné au fil du temps, d'adopter un regard distancié et critique. Dans une perspective multiscalair, il convient d'identifier les éléments qui ont contribué à leur émergence et leur développement, depuis leur création en 1995, jusqu'en 2018. Le terme multiscalair signifie la prise en compte d'événements au niveau macroéconomique, tant du point de vue de la conjoncture socioéconomique, des orientations des politiques publiques, de l'évolution de la législation (1) qu'au niveau des coopératives, des réseaux coopératifs institutionnels et des actrices (2).

### Section 1. Les transformations du système de production en France depuis les années 1980 : un terreau propice à l'émergence de nouvelles formes d'entrepreneuriat individuelle et collectif

Dans un système de production<sup>1</sup> en mutation vers une économie postindustrielle, de nouvelles organisations et formes d'emplois émergent, à l'instar des CAE. Cette section a pour objet de mettre en perspective et contextualiser les transformations, depuis les années 1980, pour comprendre le processus d'émergence et l'évolution des orientations stratégiques des CAE, voire des éléments de différenciation concernant les systèmes socioproductifs. Cinq arguments permettent d'apprécier le développement des CAE : les spécificités de la production postindustrielle (1.) le processus d'externalisation et la croissance de la création d'entreprise (2.), la diffusion de l'idéologie entrepreneuriale (3.), le soutien à la création d'entreprise des politiques de l'emploi (4.) et la reconnaissance institutionnelle de l'ESS (5.).

#### 1. *Vers un système de production postindustriel*

La place prépondérante des activités productives de services dans l'économie française (75 % de la population active en 2016<sup>2</sup>) s'explique par l'essor de l'intermédiation marchande, soutenu par des transformations organisationnelles (Gadrey, 1992 ; Petit, 2008). Il en résulte une croissance de la production immatérielle (ni stockable ni transportable), caractérisée par une interaction qui implique une proximité étroite entre le prestataire et l'usager ou le client (Gadrey, 2003), nécessitant de dépasser

---

<sup>1</sup> Ici, au sens macroéconomique.

<sup>2</sup> Source : INSEE, Tableaux de l'Économie Française, 2018.

les paradigmes fordistes industriels (Gadrey, 1991 ; du Tertre, 2013b). L'économie postfordiste ou post-industrielle qualifie un système de production où les services immatériels prennent une importance croissante et essentielle comparée à la production de biens industriels (Corsani et al., 2001). L'objet même du système d'accumulation évolue.

Pour les tenants de la thèse du capitalisme cognitif, la nature du processus d'accumulation est centrée sur le changement, l'innovation et la flexibilité. « *La connaissance deviendrait base structurante de la création de valeur dans une économie fondée sur la connaissance* » (Vinceneux, 2008). La production immatérielle change la nature et les formes de mobilisation du travail conduisant à l'émergence de petites structures productives (Corsani et al., 2001). L'accélération des mutations technologiques (communication, numérisation) à partir des années 1980 métamorphose les organisations des entreprises. Leurs frontières sont moins nettes, brouillées par la transformation (servicielle, cognitive) et l'éclatement de la production (externalisation).

La création d'entreprises, moins onéreuse, est accessible : les TIC réduisent les coûts d'insertion sur le marché pour les petites entreprises, l'accès aux informations à distance est facilité par Internet ; le développement de systèmes d'information et d'applications numériques simplifie la gestion des productions indépendantes (Fumagalli et Bologna, 1997). De nouveaux métiers se développent parmi lesquels informaticien, développeuse web, graphiste, etc. qui rendent possibles d'autres formes de relations d'emploi et de conditions de travail, notamment hors de l'entreprise. Ces métiers sont particulièrement bien représentés dans les CAE généralistes. Les CAE s'intègrent dans ces transformations productives. Une majorité de CAE est généraliste et rassemble 75 % des membres exerçant une activité de type servicielle<sup>3</sup>.

## 2. *Du mouvement d'externalisation à l'augmentation de la création d'entreprises*

Dans un contexte hautement concurrentiel incitant à la flexibilité et l'augmentation de la productivité, « *un mouvement global de déconcentration* » des grandes et moyennes entreprises est observé entre 1960 et 1990 (Marschenay, 1991, pp. 463). Ce processus d'externalisation des activités productives de services<sup>4</sup> se traduit par un recentrage sur les activités productives les plus compétitives, et par leur éclatement avec le développement de la sous-traitance<sup>5</sup>. Ces deux phénomènes provoquent une redistribution de la production entre les entreprises. La combinaison de ces facteurs conduit à l'augmentation du nombre d'entreprises, en particulier parmi les catégories des PME<sup>6</sup>, des TPE<sup>7</sup>, des entreprises individuelles et des micro-entreprises, dans le secteur des services marchands qu'ils soient destinés aux particuliers, ou orientés vers les activités spécialisées scientifiques et techniques. Ce phénomène est visible statistiquement dès les années 1980 et confirmé au milieu des années 2010 (Bonneau, 1994 ;

---

<sup>3</sup> Source : Estimation de l'auteur à partir des enquêtes de la CGScop (2014 et 2015) et de l'enquête *Revenus et Temps* réalisée avec Coopaname et Oxalis. La difficulté statistique dans les CAE réside dans la possibilité d'exercer plusieurs types d'activités au sein d'une CAE.

<sup>4</sup> Activités financières, services opérationnels, conseils et assistance, etc.

<sup>5</sup> Permettant de réduire la masse salariale.

<sup>6</sup> Petites et Moyennes Entreprises.

<sup>7</sup> Très Petites Entreprises.

Dayan, 2008)<sup>8</sup>. La flexibilisation des structures productives entraîne une hausse de la création d'entreprises individuelles (Bonnet, 1998).

Le renouveau de cette dynamique se traduit par trois évolutions :

- (1) L'augmentation de la création d'entreprises<sup>9</sup> est qualifiée d'un engouement de la société autour de l'entrepreneuriat (Viennet et al., 1988 ; Bonneau, 1994 ; Bonnet, 1998)<sup>10</sup>. Les années 1990 confirment cette tendance qui accélère dans les années 2000 (+ 50 % entre 2002 et 2007) et se renforce avec la création du régime de micro-entrepreneuriat (+75 % en 2009) (Daniel et Kerjosse, 2008 ; Hagège et Masson, 2010). En 2017, le nombre total de créations d'entreprise augmente de 7 % dans l'ensemble de l'économie marchande (hors secteur agricole), 591 000 entreprises ont été créées, soit 37 000 de plus qu'en 2016, atteignant ainsi son plus haut niveau depuis 2010.<sup>11</sup>
- (2) La croissance des créations d'entreprises sans salarié en France s'affirme à partir des années 2000 (Bonneau et Francoz, 1995). En 2016, 95 % des entreprises en France employaient moins de 10 salariées.
- (3) C'est dans le secteur des services que les créations sont les plus nombreuses depuis les années 1980 (Bonneau, 1994). En 2015, sur les 4,4 millions d'entreprises<sup>12</sup> que comptent la France, 74 % relèvent du secteur des services marchands, parmi elles 96 % sont des micro-entreprises dont 72 % des effectifs salariés sont catégorisés dans les activités tertiaires<sup>13</sup>.

La dynamique de la création d'entreprise depuis les années 1980 apparaît fortement marquée par la création de son propre emploi. « *Ce renouveau entrepreneurial* » s'explique par : l'émergence de secteurs de niches industrielles innovantes, l'augmentation de la création d'entreprises par des cadres, le développement des services aux particuliers, l'évolution des politiques publiques incitant à la création d'entreprises par la mise en place de primes, ou encore comme une « *réponse à un impératif économique de survie* » dans un contexte de chômage élevé (Bonnet, 1998, p. 33). La création est liée à la volonté de créer son propre emploi : en 2014, 40 % des créateurs étaient des personnes au chômage ou éloignées de l'emploi<sup>14</sup> (Richet, Bignon et Mariotte, 2018). Les orientations des politiques économiques soutiennent cette profession par le biais de réformes successives du droit des sociétés, du droit fiscal et du droit du travail. Néanmoins, si les statistiques de l'Insee<sup>15</sup> montrent une augmentation de la création d'entreprise et du nombre d'indépendants, elles ne permettent pas de prendre en compte les entrepreneuses qui inscrivent leur AE dans des systèmes productifs comme les sociétés de portage salarial et les CAE : elles sont recensées statistiquement comme salariés.

---

<sup>8</sup> Source : INSEE, *TEF*, 2018, p. 148.

<sup>9</sup> Depuis la crise de 1973.

<sup>10</sup> L'année 1983 marque un tournant avec une augmentation de 40 % de la création d'entreprise (Bernard et Amorich, 1992).

<sup>11</sup> Source : Insee, *TEF*, 2018.

<sup>12</sup> Définition de l'entreprise de l'Insee : unité légale productive marchande.

<sup>13</sup> Source : Insee, *TEF*, 2018.

<sup>14</sup> D'après les enquêtes du dispositif SINE (Système d'information sur les nouvelles entreprises) de 2014.

<sup>15</sup> Institut national de la statistique et des études économiques.



### 3. *De la diffusion de l'idéologie entrepreneuriale dans la société française*

Les années 1980 sont marquées par la diffusion d'une *idéologie entrepreneuriale* issue de la culture anglo-saxonne (Boyer, 2001), qui contribue à développer « *une mentalité favorable à l'entrepreneuriat* » (Bonnet, 1998). Les grandes entreprises incitent et accompagnent leurs salariés à créer leur propre entreprise : au droit du travail se substitue le droit commercial, plus souple et moins contraignant (Bonneau, 1994 ; Boyer, 2001). Les systèmes de management traduisent l'hybridation et la flexibilisation des formes d'emplois entre le salariat et l'indépendance (Beaucourt et Louart, 2012 ; Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2014) et l'essor du management par objectifs, l'organisation par projet, l'évaluation des comportements, etc. (Durand, 2006). Mais la valorisation de l'engagement individuel se manifeste par une autonomie ambiguë, des responsabilités tronquées (par la pression des actionnaires, la standardisation, etc.). L'individualisation et la mise en concurrence, combinées avec une injonction à l'autonomie et la prise d'initiatives, engendrent des souffrances au travail (stress, angoisse, burn-out) et des pathologies mentales chez les salariées (Clot, 2008).

Critiques de ces techniques de management, des salariées optent pour la création de leur propre emploi afin de déterminer leur organisation de travail, de retrouver du sens dans leur travail, voire de changer d'orientation professionnelle (Stevens, 2012b, p. 110). Le chômage touche également les cadres à l'origine d'entreprises intermédiaires : les sociétés de portage salarial, une « *alternative à la création de sociétés unipersonnelles* » (Mouriaux, 2005, p. 3). D'autres choisissent un modèle coopératif de portage à l'instar des entrepreneuses qui rejoignent les CAE. La figure de l'entrepreneur tend à incarner « *le héros moderne des années 1980* ». L'essor de la gestion et du consulting se décline aussi aux PME et aux processus de création d'entreprise (business plan, étude de marché, etc.) (Bonnet, 1998 ; Boltanski et Chiapello, 1999 ; Thine et al., 2013). Depuis la fin des années 1970, un grand nombre d'acteurs, publics et privés, soutient un discours entrepreneurial favorisant la création d'entreprise (Stevens, 2012a, p. 22). Cette idéologie entrepreneuriale se diffuse dans les institutions françaises, appuyée par de hauts fonctionnaires, d'hommes et des femmes politiques, de syndicalistes y compris d'universitaires (Écoles de commerce).

### 4. *Le soutien à la création d'entreprises des institutions publiques*

Les années 1970 marquent le début de la mise en œuvre d'une série de mesures et de dispositifs favorisant la création d'entreprise en France, afin de faire face à un chômage structurel endémique (Stevens, 2012a). « *Les chômeurs pourraient essayer de créer leur entreprise au lieu de se borner à toucher les allocations de chômage ! [...] Contrairement à bien des idées reçues, les tendances récentes de l'évolution économique offrent des possibilités nouvelles à l'initiative individuelle* », affirme en 1980 le ministre de l'Économie Raymond Barre<sup>16</sup>. L'évolution des politiques publiques de l'emploi témoigne de l'importance prise par l'impératif économique qui prend le pas sur les conditions sociales (Eydoux et Béraud, 2011). Pour répondre à la situation de chômage, l'État social promeut une idéologie basée sur

---

<sup>16</sup> Source : <https://frama.link/x0uya> - consultée le 21/08/2018.

l'« *entreprise de soi* » (Méda, 2011), caractéristique de l'ambiguïté des politiques de l'emploi, dans la mesure elles soutiennent un processus de flexibilisation de la main d'œuvre dans une perspective néolibérale (Grégoire, 2016a). « *Les chômeurs doivent être « actifs » dans leur quête du retour à l'emploi ; il faut les 'responsabiliser' et non les 'assister'* » (Grégoire, 2018, pp. 39). Pour la sociologue<sup>17</sup> Fanny Darbus (2008), à partir de cette période, les politiques publiques favorisent l'auto-emploi par des dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises.

#### 4.1. L'évolution des politiques d'emploi dans les années 1980 : la solution entrepreneuriale

La décennie des années 1980 amorce une période de « *promotion institutionnelle de l'auto-emploi* » (Darbus, 2008, p. 20). L'accompagnement à la création d'entreprise devient un enjeu d'intérêt général, avec une reconnaissance possible de l'utilité sociale des organisations qui facilitent la création de nouvelles entreprises, au sens où elles contribuent à la réduction du taux de chômage, un enjeu désormais crucial des politiques d'emploi. En 1979, la création de l'aide aux demandeurs d'emploi créant ou reprenant une entreprise (ACCRE) est à l'origine destinée aux cadres avant d'être élargie aux demandeurs d'emploi, aux bénéficiaires de minima sociaux, sous forme d'aide financière et de gratuité de la couverture sociale. Incitation monétaire à la création d'entreprise aujourd'hui, les conditions d'accès au dispositif, désormais appelé ACRE<sup>18</sup>, ont été de nouveau étendues en 2019<sup>19</sup>. Le début des années 1980, les premiers organismes spécialisés dans les prêts de microcrédit apparaissent parmi lesquelles les BGE<sup>20</sup>, dédiées au conseil et à l'aide technique des créatrices et des entrepreneuses. Néanmoins, ces incitations à la création d'entreprises à destination des demandeurs d'emploi s'articulent mal la prise en compte des risques socioéconomiques induits par l'entrepreneuriat<sup>21</sup> (Bonnet, 1998 ; Bonnet et Renou-Maissant, 2000)<sup>22</sup>.

#### 4.2. Le développement de l'accompagnement à la création d'entreprise dans les années 1990

L'aggravation du chômage à la fin des années 1980 induit une réorientation des politiques de l'emploi vers une démarche active, au profit de la mise au travail et de l'insertion. La deuxième période (1988-2000) discernée par F. Darbus (2008, p. 21) est marquée par « *le développement des réseaux d'appui à la création d'entreprises* ». Les entreprises d'insertion, les régies de quartier et d'autres associations jouent un rôle d'intermédiaire entre la créatrice d'entreprise et le marché : SIAE<sup>23</sup>, France Active,

---

<sup>17</sup> La discipline des principaux auteurs mobilisés est spécifiée lorsqu'ils sont nommés pour la première fois, afin de préciser leur perspective scientifique d'analyse, et situer mon approche transdisciplinaire (cf. chap. 3).

<sup>18</sup> Aide aux Créateurs et Repreneurs d'Entreprise.

<sup>19</sup> Il permet de bénéficier d'une exonération temporaire de cotisations sociales sur 12 mois et ouvre droit à une aide financière à la création ou reprise de l'entreprise, cf. Loi n° 2017-1836 du 30 décembre 2017 de financement de la sécurité sociale pour 2018.

<sup>20</sup> Boutiques de Gestion d'Entreprise.

<sup>21</sup> Comme l'augmentation des défaillances d'entreprises dans les années 1980-1990.

<sup>22</sup> Source : Insee, Sirene (Système national d'identification et du répertoire des entreprises et de leurs établissements).

<sup>23</sup> Structures d'insertion par l'activité.

l'ADIE<sup>24</sup>. Ces organismes, complémentaires ou concurrents, renforcent la visibilité et la légitimité des discours et pratiques d'encouragement à la création d'entreprise (Stevens, 2012a ; Fretel et al., 2016).

#### 4.3. La reconnaissance juridique de nouvelles organisations et statuts pour les créatrices d'entreprises dans les années 2000

La dernière période identifiée par F. Darbus (2008, p. 23) est orientée vers « *la sécurisation juridique des créateurs d'entreprises (2001-2008)* ». Afin de « *prévenir les échecs, renforcer l'accompagnement en amont de la création (notamment dans le cadre des transitions professionnelles)* », de nouveaux cadres juridiques sont institués préparant la création d'entreprise (Darbus, 2008). Dès 1993, la Mission promotion de l'emploi, la Caisse des dépôts et consignations et les BGE imaginent un cadre organisationnel pour limiter les risques de faillites et les pertes d'indemnités chômage des créateurs : c'est la naissance des couveuses d'activité et d'entreprise. Les entrepreneuses ont l'opportunité d'y tester en situation réelle la viabilité économique de leur projet, avant de s'immatriculer. C'est durant cette période que la première forme de CAE émerge. Deux textes majeurs favorisent le développement des couveuses et des CAE : en 1999, le dispositif Eden<sup>25</sup> reconnaît ces expérimentations, en 2003, la loi pour l'initiative économique<sup>26</sup> encadre les relations d'accompagnement.

#### 4.4. La création du régime d'auto-entrepreneuriat en 2008 : vers un entrepreneuriat « *populaire* »

La Loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, crée un régime d'auto-emploi à destination des travailleurs indépendants : le régime des auto-entrepreneurs<sup>27</sup>. L'objectif du législateur est de favoriser les initiatives entrepreneuriales pour le « *mettre à la portée de tous* » (Abdelnour et Lambert, 2014). Simplification juridique et fiscale ce régime permet l'indexation des cotisations sociales et des impôts sur le chiffre d'affaires réalisé et l'exonération de l'immatriculation par un enregistrement en ligne auprès du Centre de formalités des entreprises pour obtenir un numéro SIREN<sup>28</sup>. « *Outil d'aménagement de situations professionnelles précaires* » (Abdelnour, 2017), le régime du micro-entrepreneuriat constitue une « *gestion individuelle du sous-emploi* » contribuant à l'« *évitement ou contournement du chômage* » (Abdelnour, 2014). Il renforce le déplacement d'emplois habituellement salariés vers l'indépendance, en légalisant le contournement du contrat de travail par les employeurs privés ou publics (Abdelnour, 2016). En charge d'assurer sa protection sociale à partir de leur AE, ses cotisations sont réduites, et par conséquent leurs droits sociaux, entérinant un mouvement d'individualisation et de privatisation des mécanismes de protection sociale et d'assurance (Abdelnour et Lambert, 2014). Ce régime se révèle ambigu : « *[sa] force [...] réside dans le fait qu'il est porté par un discours qui se veut*

---

<sup>24</sup> Association pour le droit à l'initiative économique.

<sup>25</sup> Dispositif d'Encouragement au développement d'entreprises nouvelles, d'après la Circulaire DGEFP n° 2000/16.

<sup>26</sup> Elle vise à simplifier la création d'entreprises et faciliter la transition professionnelle vers l'entrepreneuriat en développant de nouvelles incitations administratives, juridiques et fiscales.

<sup>27</sup> Le qualificatif initial était celui d'auto-entrepreneur. Ce régime a fusionné par la suite avec celui de micro-entrepreneur et a donc adopté ce nom. Ce régime d'auto-emploi a été proposé par Hervé Novelli, à partir du rapport intitulé *En faveur d'une meilleure reconnaissance du travail indépendant*, coordonné par François Hurel. Pour en savoir plus : (Novelli et Folch, 2009).

<sup>28</sup> SIREN pour Système d'identification du répertoire des entreprises : code Insee unique qui sert à identifier une entreprise, un organisme ou une association ayant des activités en France.

*libéral en même temps qu'il constitue une réponse aux principales formes de critique du salariat* » (Stevens, 2012a, p. 25). Critique de ce régime, le mouvement des CAE s'inquiète de l'impact de ce changement institutionnel sur l'intégration de membres.

#### 4.5. Focus sur l'entrepreneuriat culturel

Depuis les années 1990, le nombre d'intermittents du spectacle augmente plus vite que le volume d'emploi, conduisant à une baisse des rémunérations (Gouyon et Patureau, 2014a, p. 3). Les situations individuelles se dégradent. « *En vingt ans, la flexibilité de l'emploi s'est fortement accrue : les durées de travail se sont fractionnées en un nombre plus important de contrats de travail de courte durée* » et le temps partiel s'est également accentué (ibid. p. 1, 2014b). Les intermittentes du spectacle mobilisent d'autres sources de revenus pour pallier à leur situation. « *Les revenus dont la part n'a cessé d'augmenter dans la vie d'artiste, ce sont ceux issus des emplois d'enseignement artistique, financés par les collectivités locales, de toutes les activités de services (animations, interventions scolaires, travaux dans les associations, missions artistiques au service de projets socio-éducatifs)* » (Menger et Richard, 2005). L'évolution juridique et réglementaire des conditions d'emplois et de rémunération (comme les périodes chômées) a engendré une croissance du nombre d'artistes indépendants ; là aussi, l'entrepreneuriat est valorisé, mais cette logique fait débat.

« *L'artiste, l'acteur culturel, est-il un entrepreneur ? Doit-il considérer l'entreprise comme un objectif ou un outil ? L'entrepreneuriat culturel relève-t-il du champ du libéralisme économique ou de l'économie sociale et solidaire ?* » (Hearn et Lecourtois, 2016). Les évolutions des conditions de l'exercice d'une activité artistique et culturelle dans un contexte économique néo-libéral appuyé par des politiques publiques favorisant l'idéologie entrepreneuriale amènent le secteur culturel à débattre de l'« *entrepreneuriat culturel* ». L'« *entrepreneuriat* » représente « *un gros mot* » pour le secteur culturel et rencontre des échos controversés parmi les professionnels de la culture (Bossuet, 2007 ; Hearn et Saby, 2014). À la demande du gouvernement<sup>29</sup>, un rapport est produit sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France (Hearn et Saby, 2014). Il recommande notamment un appel au rapprochement des entreprises culturelles de l'ESS, l'accompagnement d'associations culturelles vers des modèles entrepreneuriaux, et la création et la consolidation de structures d'accompagnement des entrepreneuses du secteur dans des « *clusters régionaux* », comme les CAE<sup>30</sup> (Hearn et Saby, 2014, pp. 30-44). Un nouvel imaginaire entrepreneurial qui véhiculée par ce rapport : le refus du « *tout entrepreneuriat* », préférant « *l'entrepreneuriat social* » comme un espace propice au renouvellement des pratiques culturelles (Hearn et Lecourtois, 2016). Pourtant, ce positionnement continue de faire débat dans le secteur et dans l'ESS (Demoustier, 2009 ; Henry, 2016).

---

<sup>29</sup> Précisément, le ministère de la Culture et de la Communication et le ministère de l'Économie, du Redressement productif et du numérique. Parmi les auteurs du rapport, Émilie Lecourtois est responsable de développement chez Smartfr.

<sup>30</sup> Myriam Faivre et Stéphane Bossuet, et Sandrino Graceffa, ancien gérant de Smartfr et Smartbe ont notamment été interrogés.

Parmi ces expérimentations, on compte Artenréel, première CAE Culture (cf. 2.) et Smartfr. En 2008, la société Smartfr<sup>31</sup> est créée en France : elle s'adresse aux professionnels de la culture, aux intermittentes, pour faciliter la gestion de leurs contrats et de leur rémunération notamment. Les professionnels de la culture critique l'importation d'outils et de logiques issues de la gestion des entreprises, rejetant ainsi la figure de l'entrepreneur « *visionnaire* » véhiculée par les courants néolibéraux des politiques publiques. « *Rien d'étonnant alors dans la position d'artistes ou d'acteurs culturels considérant que leur 'but n'est pas de produire des bénéfices financiers' ou que 'le bilan financier n'est pas l'objectif premier de [leur] activité', tout en pouvant adhérer à une approche qualitative de l'entreprise en tant que 'regroupement de personnes qui travaillent ensemble pour mener à bien, pour entreprendre des projets'* » (Henry, 2016). Philippe Henry souligne l'intérêt de l'entrepreneuriat collectif à l'instar des CAE Culture, porté par des actrices issues de la société civile, comme vecteur de transformation de la production et de la gestion, favorisant les collaborations et les mutualisations entre acteurs économiques de petite taille, tout en assurant le respect des individualités. Si les liens entre culture et ESS restent « *confidentiels* » et « *indistincts* », plusieurs phénomènes indiquent des rapprochements et des correspondances à approfondir (Defalvard, 2019, p. 5).

#### 4.6. De l'économie collaborative à la « *start-up nation* »

« *La France est un pays d'entrepreneur, c'est un pays de start-up* », <sup>32</sup> affirme le Président Emmanuel Macron lors d'un discours prononcé le 15 juin 2017 à l'occasion du salon professionnel Vivatech. Depuis les années 2010, la croissance de l'économie collaborative<sup>33</sup>, numérique, de partage, de « *l'économie des petits boulots* » (*gig economy*) symbolisée par les plateformes de services à la demande vient renforcer ces interrogations désignées par l'expression introduite dans le langage vernaculaire d'« *ubérisation du travail* », du nom de la plateforme Uber (Friedman, 2014 ; Amar et Viossat, 2016 ; Wright et al., 2017). Cette période s'oriente vers l'adaptation du système de protection sociale, face à l'augmentation du nombre de travailleuses indépendantes, et de celles qui cumulent plusieurs emplois à temps partiel pour une durée limitée. Les règles du régime de micro-entrepreneurs<sup>34</sup> sont assouplies et simplifiées. La suppression du RSI est programmée. Son adossement au Régime Général de la Sécurité Sociale est initié en 2018. Le législateur attribue l'expérimentation de l'élargissement de l'insertion par l'activité économique au travail indépendant fin 2018 aux entreprises de l'ESS<sup>35</sup>. Le développement de politiques de l'emploi, véhiculant l'idée d'un travailleur « *entrepreneur de soi* », interroge quant à l'ambiguïté d'un projet politique soutenant une idéologie néolibérale reposant sur des objectifs de performances (Lordon, 2010 ; Linhart, 2015), déportant les risques sociaux historiquement supportés

---

<sup>31</sup> Un essaimage de l'entreprise belge Smartbe.

<sup>32</sup> Source : <https://frama.link/cJaQhp5m> - consulté le 27/03/2019

<sup>33</sup> Système de production fondé sur la mise en relation directe (échange, partage, location de biens ou services, compétences, temps) entre offreurs et demandeurs, distincts des institutions centralisées, privilégiant l'usage sur la propriété (Botsman, 2013).

<sup>34</sup> Au 1er janvier 2016, les régimes du microsocial et du microfiscal ont fusionné sous la dénomination « *micro-entrepreneur* ». Le champ de cette publication porte ainsi sur les micro-entreprises soumises au régime microsocial sous-jacent au dispositif auto-entrepreneur institué en 2009 ; elle exclut les micro-entreprises payant leurs cotisations sociales selon le droit commun.

<sup>35</sup> Décret n° 2018-1198 du 20 décembre 2018.

par l'État social vers l'individu qui doit désormais les assumer seuls (Grégoire, 2018). Les CAE adoptent des stratégies de positionnement ambivalentes, alternant entre la critique politique des orientations des politiques publiques, tout en bénéficiant de financements publics qui découlent. *En synthèse*, les actions de régulation et de légalisation mises en œuvre par l'État ont contribué à favoriser : la création d'entreprise par l'élaboration de statuts juridiques, néanmoins plus précaires et l'institutionnalisation d'un nouveau champ d'activité, rassemblant des entreprises offrant des services à une population d'entrepreneurs croissante (chap. 5). Au cours de cette période, l'État considère l'ESS de façon versatile, tout en affirmant leur rôle dans les politiques publiques de soutien à la création d'entreprises.

##### 5. *L'enjeu de la reconnaissance institutionnelle de l'Économie Sociale et Solidaire*

La reconnaissance institutionnelle de leurs pratiques distinctives joue un rôle déterminant en termes de visibilité, d'accès aux financements publics dédiés, d'adaptation des législations à leurs spécificités organisationnelles et aux actions menées par les CAE. En 2001, le Secrétariat d'État à l'Économie Sociale et Solidaire est créé. Le désengagement de l'État vis-à-vis de l'ESS dans les 2000 évolue à l'orée des années 2010 (Hiez, 2014) : le rapport Vercamer (2010) défend l'idée d'une nouvelle régulation de l'ESS. Il y est recommandé le développement des CAE, reconnues comme un maillon des politiques publiques portant sur l'accompagnement à la création et le retour vers l'emploi favorable à la création de richesses et de liens sociaux (ibid., p. 100). Il est proposé d'identifier les obstacles juridiques qui freinent leur expansion, et d'étudier leurs besoins de financements publics. Dans les années 2000, l'institutionnalisation de l'ESS se combine avec la montée en puissance de l'échelon régional qui amène une réorganisation en conséquence comme l'illustre la création de la CRESS (Pecqueur et Itçaina, 2012) : de fait, les compétences des régions incluent des lignes budgétaires qui bénéficient aux CAE. Les élections de 2004 qui marquent l'arrivée d'élus socialistes montre une ré-institutionnalisation, voire une nouvelle politisation partisane de l'ESS avec l'apparition des services ESS au sein de bon nombre d'exécutifs régionaux (Jérôme, 2010).

En 2012, un ministère délégué à l'ESS est créé et rattaché pour la première fois au ministère de l'Économie offrant une visibilité accrue. L'année 2014 marque un véritable tournant institutionnel dans l'histoire des CAE avec la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014, relative à l'ESS : elle est considérée comme un texte majeur définissant et encadrant l'ESS (Draperi, 2014a ; Hiez, 2014). Toutefois, la loi fait l'objet de critiques relatives à la faiblesse des moyens alloués à l'ESS (Naett, 2015), à son orientation entrepreneuriale (reconnaissance de l'entrepreneuriat social) et à ses ambitions juridiques limitées d'un droit de l'ESS (Hiez, 2014). La réduction des financements publics dédiés à l'ESS<sup>36</sup> augmente la concurrence entre les entreprises ; les dossiers de demande de subvention plus sélectifs et plus complexes pénalisent les petites structures (Eynaoud et Mourey, 2015). La baisse et l'évolution des financements touchent les CAE, dépendantes des subventions publiques.

---

<sup>36</sup> Le budget de l'État dédié à l'ESS baisse de 5% en 2015 et de 7,5 en 2016 ; les subventions publiques des collectivités territoriales subissent la baisse de leur dotation aux collectivités territoriales de l'État auquel s'ajoute la loi Notre qui reconfigure leurs compétences, qui se répercute sur les financements dédiés à l'ESS (Abhervé, 2017 ; Bazillon, 2017).

Les CAE attirent l'attention du législateur dans un contexte de croissance continue des travailleuses indépendantes et les questions relatives aux adaptations de la protection sociale. Fin 2018, le Pacte de croissance de l'ESS vise à favoriser le développement économique, à accroître la visibilité et la coordination des entreprises de l'ESS<sup>37</sup>. Parmi les « *initiatives pour l'emploi* », la promotion des CAE cherche à renforcer leur visibilité en direction des publics bénéficiaires, la compréhension du modèle par les administrations et le lancement d'une concertation sur le thème des nouvelles formes de travail<sup>38</sup>. La difficulté de la reconnaissance des spécificités des activités socioproductives des coopératives s'illustre récemment par la remise en question des avantages fiscaux (des Scop et des Scic) dans le projet de la loi de financement de 2019, finalement abandonné à la suite de la mobilisation des réseaux coopératifs<sup>39</sup>. Les liens institutionnels entre les EESS<sup>40</sup>, l'État et les collectivités territoriales dépendent des rapports de force déterminant la capacité des CAE à se développer.

\*

C'est dans ce contexte socioéconomique marqué par le poids des services, le développement des NTIC, l'externalisation et l'intermédiation de la production de services par les entreprises, la diffusion d'une idéologie entrepreneuriale, accompagnée par les institutions publiques (lois, dispositifs) qu'émergent et se développent les CAE, qu'il s'agit maintenant d'appréhender.

## Section 2. Une analyse processuelle de l'émergence et du développement des CAE

Les Projets politiques et les dynamiques productives des CAE s'inscrivent dans un processus de construction historique depuis les années 1990. Dans cette sous-section, une analyse processuelle du mouvement des CAE, intégrant les phases et épisodes historiques énoncés précédemment, permet d'appréhender les phénomènes sociaux à partir d'un ensemble d'événements contextuels qui prennent sens dans une histoire (Mendez, 2009, p. 15). Cette approche dynamique complexe d'un fait social se décline par une méthode qui s'appuie sur quatre piliers : le contexte et les ingrédients, les séquences, les moteurs et les bifurcations. Nous y avons ajouté un pilier supplémentaire : les acteurs.

Cette méthodologie a permis d'identifier, entre 1990 et 2018, en quatre périodes dans l'histoire du développement des CAE. Les années 1990 constituent la période de création des CAE marquée par l'établissement du Projet politique. Les années 2000 témoignent leur essor : quantitativement, mais aussi en termes de pluralité des expérimentations. De 2008 à 2014, le mouvement des CAE fait face à la crise économique et la création du statut de micro-entrepreneur. Enfin, leur reconnaissance légale par la loi ESS 2014 déclenche une nouvelle dynamique, mais représente un facteur de diversification, et un risque de banalisation du projet. Face aux transformations de l'environnement social, économique et institutionnel, différents choix stratégiques réalisés par les actrices sont mis en perspective.

---

<sup>37</sup> Il a fait l'objet de critiques fortes des réseaux représentatifs de l'ESS. Pour en savoir plus : <https://frama.link/dqQtSsW5> - Consulté le 03/02/2018.

<sup>38</sup> Source : ministère de la transition écologique et solidaire, Pacte de croissance de l'ESS, 28 novembre 2018, p. 20.

<sup>39</sup> Source : CGScop, Communiqué « Après les Scic, ce sont les Scop qui sont visées par le PLF 2019 », du 30 novembre 2018.

<sup>40</sup> Entreprises d'Économie Sociale et Solidaire.

## 1. 1990-2000. Les racines politiques des CAE : origines et création d'une type d'entreprise

Une première approche des CAE consiste à caractériser les processus socioéconomiques et institutionnels qui ont amenés des acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE), de la coopération et de l'accompagnement à la création d'entreprises, à créer cette forme d'entreprise.<sup>41</sup> En effet, les choix historiques concernant les méthodes d'accompagnement, de gestion et de statut coopératif caractérisent des Projets politiques et des systèmes socioproductifs diversifiés.

### 1.1. La CAE en tant que critique de l'idéologie entrepreneuriale et des politiques d'*assistanat*

La création de la première CAE Cap Services, par E. Bost, se fait d'abord en réaction aux politiques de l'emploi et aux dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise, soutenue par l'idéologie de l'entrepreneuriat (Bost, 2011). Alternative à la création d'entreprises individuelles, c'est une proposition « *une proposition politique forte d'apporter une réponse de l'économie sociale à la flexisécurité libérale* » (Delvolvé et Veyer, 2009, p. 1), une « *résistance* » à l'atomisation des travailleuses (Bodet et de Grenier, 2012, p. 109). Ce positionnement stratégique singularise la CAE dans le *champ de l'accompagnement à la création d'entreprises*<sup>42</sup>. Les modes d'accompagnement et la pratique systématique d'évaluation des projets au moyen d'études de faisabilité et de plans d'affaires sont critiquées : leurs résultats n'attestent pas nécessairement de la viabilité de l'activité économique à moyen terme (Bost, 2011). Les CAE affirment un discours critique du travail social, marqué par « *un refus de l'assistanat* » caractéristiques des dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise (Poncin, 2004, pp. 72-75 ; Bost, 2011, pp. 83-87). Elles se sont inspirées d'associations pionnières de l'insertion professionnelle par l'activité économique dans les années 1980<sup>43</sup>. Ces entreprises proposent un accompagnement pour des personnes éloignées de l'emploi, dans une perspective de long terme. Leur organisation repose sur des productions individuelles et la mutualisation de risques économiques : il inspire le système socioproductif des CAE.

### 1.2. Vers un renouvellement du discours coopératif sur l'autonomie des travailleurs

L'ancienne région Rhône-Alpes, où Cap Services est créée, est un territoire doté d'un riche tissu d'EESS et de coopératives, qui favorisent les innovations institutionnelles des coopératives, comme la création des CAE (Poncin, 2004)<sup>44</sup>. La ville de Lyon est historiquement est marquée par les premières révoltes ouvrières, celles des Canuts, ouvriers tisserands de la soie (Perdu, 2010). La Scop lyonnaise Cooptiss représente un héritage de cette histoire. Face au déclin de la production textile à la fin du XXe siècle, des ouvrières tisseuses de soie s'unissent pour exercer leur métier dans une organisation où les fonctions administratives, comptables ou encore la facturation étaient mutualisées, tout en conservant leur autonomie professionnelle. Elles bénéficient du Régime Général de la Sécurité sociale, par

---

<sup>41</sup> La Société de Manutention de travaux et de Services et l'Association pour la Création d'Emploi et l'Insertion Sociale et Professionnelle. Pour en savoir plus, voir Bureau et Corsani, 2015.

<sup>42</sup> Notion définie dans le chap. 7.

<sup>43</sup> En 1999, elles se constitueront en CAE.

<sup>44</sup> CGScop, Rapport d'Activités, 2017.



un système de salariat intermittent lié à leur niveau d'activité (chiffre d'affaires)<sup>45</sup> (Marie, 1980). Le système productif<sup>46</sup>, la comptabilité analytique et les règles de gouvernance des CAE découlent directement des pratiques de Cooptiss (Poncin, 2004, pp. 62-65 ; Bost, 2011, pp. 90-91).<sup>47</sup> Guy Babolat, directeur de URScop Rhône-Alpes<sup>48</sup> au montage de Cap Services<sup>49</sup>. En 1997, le Congrès de la CGScop reconnaît officiellement les CAE, une décision suivie par le lancement et le financement de « *chantiers-projets* » (Poncin, 2004, p. 85). Le Projet politique affirmé est double : il y a une dimension défensive<sup>50</sup> et une dimension offensive à travers un projet coopératif d' « *entrepreneuriat collectif* » (Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013).

### 1.3. Première expérimentation : Cap Services

La création de CAP Services s'inscrit dans un contexte où les initiatives dans le domaine de l'accompagnement à la création d'entreprise ou d'activité<sup>51</sup>, intéressent particulièrement les institutions publiques<sup>52</sup>. L'expérimentation de la première CAE est appuyée par un comité de pilotage<sup>53</sup>. Les fondatrices de Cap Services jugent indispensable la participation d'acteurs institutionnels publics (État, collectivités territoriales), de l'ESS (Macif, Fondation Agir pour l'emploi, Fondation Chèque-Déjeuner) dans la création d'une CAE. Projet partenarial, la CAE s'intègre dans le tissu local, dans une optique de complémentarité (test d'AE, salariat, collectif) aux autres structures d'accompagnement à la création d'entreprise (l'Agence Nationale Pour l'Emploi<sup>54</sup>, Missions locales, chambres consulaires, ADIE, etc.). Entre 1995 et 2000, plusieurs CAE sont créées sur ce *modèle*<sup>55</sup> : Régate dans le Tarn, Énergie alternative à Marseille, La Maison des initiatives à Toulouse, Graines d'affaires, etc.<sup>56</sup>. Ensemble, les fondatrices et premières gérantes fondent le premier réseau de CAE : Coopérer pour entreprendre (CPE). La période est marquée par la structuration de réseaux d'accompagnement à la création<sup>57</sup> (Bost, 2011).

Pour B. Poncin (2004, p. 73), « *Le concept est double et son appellation porte cette gémellité : il s'inscrit à la fois dans un objectif d'insertion par l'économie – le nom de la coopérative d'activité est utilisé dans*

---

<sup>45</sup> Par le biais d'un contrat de travailleur à domicile, cf. Loi n° 57-834 du 26 juillet 1957 modifiant le statut des travailleurs à domicile.

<sup>46</sup> Fonctions mutualisées financées par un pourcentage prélevé sur le chiffre d'affaire des travailleuses.

<sup>47</sup> Les dernières ouvrières de Cooptiss seront d'ailleurs accueillies à Cap Service.

<sup>48</sup> URScop pour Union régionale des Scop. La Confédération Générale des Scop (CGScop), organisation nationale des Scop, se décline en douze Unions régionales, intervenant au niveau régional et trois Fédérations de métiers (BTP, communication, industrie).

<sup>49</sup> Le mouvement des Scop cherche alors à redynamiser la coopération face au contexte socioéconomique. En 1994, leur objectif est de créer une dizaine de coopératives sur la région, soit environ 500 emplois (un objectif atteint en 2004) (Poncin, 2004, pp. 77).

<sup>50</sup> Assurer un accès à la protection sociale du régime générale à des entrepreneuses.

<sup>51</sup> L'expression de « *création d'activité* » est utilisée par le mouvement des CAE pour se distinguer de la création d'entreprise.

<sup>52</sup> Direction du Ministère du Travail, Caisse des Dépôts, Unedic, collectivités territoriales, etc.

<sup>53</sup> SARL BENOIT GAILLARD CONSULTANTS, Diagnostic de transférabilité de Cap Services, coopérative d'activités, juin 1999, 37 Rapport commandé par la Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie solidaire (DIIESS) et la Délégation générale à l'Emploi et à la formation Professionnelle (DGEFP).

<sup>54</sup> Devenu Pôle Emploi en 2008.

<sup>55</sup> C'est ainsi que nous qualifions le modèle idéal-typique de la CAE conventionnelle fortement promue par le réseau Coopérer pour Entreprendre.

<sup>56</sup> Notons également la création en 1999 de la première coopérative d'activités en région wallonne : Azimut, coopérative SFS qui s'inscrit dans le réseau CPE (Giacometti, 2001, p. 158).

<sup>57</sup> Comme l'union nationale des couveuses d'entreprises en 2002.

*le sens de pouvoir tester une activité – et dans un objectif de développement collectif et solidaire d'activités – le nom de coopérative d'emploi signifie la mise en commun durable d'emplois* ». Le choix de l'expression « *Coopératives d'Activités et d'Emploi* » marque une intention politique révélant une tension structurelle entre une logique d'insertion avec le développement d'un emploi pérenne. Cette dualité politique cristallise des différences qui façonnent l'histoire des CAE entre : l'accompagnement à la création d'entreprise mis en œuvre par les couveuses d'entreprises « bras armé des politiques libérales d'incitation à l'abandon du salariat pour l'entrepreneuriat individuel » (Hiez, 2018), et l'accompagnement à la création d'activité dans une entreprise partagée modèle défendue par les CAE. Une deuxième distinction s'opère dans le mouvement des CAE avec la naissance, en 2001, du réseau appelé Copéa, qui rassemble également des fondatrices et des gérants de CAE. CPE revendique l'expression de Coopérative d'Emploi et d'Activités tandis que Copéa adopte celle de Coopératives d'entrepreneurs considérant l'utilisateur-bénéficiaire au centre du projet démocratique (Poncin, 2004, p. 77 ; Ducrot et Henriot, 2016).

Au regard de l'analyse processuelle, cette période s'inscrit dans un contexte favorable à l'émergence d'organisations dédiées à l'accompagnement à la création d'entreprises, malgré un système institutionnel peu adapté pour les expérimentations menées par les CAE. Parmi les moteurs, la dynamique de création de structures d'accompagnement - encouragée par l'orientation des politiques publiques et appuyées par des moyens financiers – favorise le développement des premières CAE, portées par des actrices issues de la société civile, des acteurs locaux, le réseau des Scop et des acteurs institutionnels (État, régions). Les éléments de bifurcations émergent avec les divergences politiques sur les modalités d'accompagnement et la finalité de la CAE.

## 2. *2000-2008. La structuration d'un mouvement pluriel de CAE : de la création des réseaux à l'essaimage d'expérimentations juridiques et organisationnelles*

Une seconde période a été repérée dans l'histoire des CAE : elle est marquée par la structuration juridique, organisationnelle et politique des CAE dans un contexte de croissance du nombre de création de CAE. Il s'agit de sécuriser leurs pratiques en cherchant une reconnaissance légale de leurs pratiques (2.1.). Le rôle des réseaux est essentiel dans cette démarche, mais très vite différentes stratégies se précisent (2.2.). Il convient ici d'appréhender les choix de structuration de l'entreprise des CAE d'un point de vue historique qui traduisent des orientations politiques, incarnées par les deux réseaux de CAE (2.3.). Enfin, le mouvement des CAE s'enrichit de nouvelles expérimentations, afin de répondre à des enjeux sectoriels spécifiques (2.4.).

### 2.1. L'enjeu de la reconnaissance légale dans l'essor des CAE

Après la publication en 2000 de la circulaire qui ouvre « *un droit à l'expérimentation pour les couveuses* » (incluant les CAE)<sup>58</sup> à l'échelle nationale, le nombre de CAE double entre 2000 et

---

<sup>58</sup> Circulaire DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) 2000/16 du 26 juin 2000.

2001.<sup>59</sup> En 2001, la circulaire « *concernant la création d'entreprise/dispositif d'encouragement au développement d'entreprises nouvelles* »<sup>60</sup> facilite la création et un début d'institutionnalisation des CAE (Darbus, 2006a ; Bureau et Corsani, 2018b). Jusqu'en 2008, le nombre de CAE augmente en moyenne de près de 15 % par an, avec un pic en 2007 et 2008, soit 20 créations par an<sup>61</sup>. Ces circulaires fixent un cadre légal aux expérimentations, tout en obligeant les acteurs à trouver des solutions juridiques afin de sécuriser leurs démarches (Giacometti, 2001, p. 161). Les CAE font face à plusieurs indéterminations juridiques comme l'usage de la convention d'accompagnement<sup>62</sup>, la variation du salaire des ES et ESA selon leur niveau de chiffre d'affaires, la responsabilité des accidents du travail, le contrat d'intéressement, la combinaison de revenus issus de minima sociaux et d'un salaire (reconnaissance par l'ANPE), la propriété des marques des entrepreneuses (Bost, 2011 ; Delvolvé et Veyer, 2011 ; Hiez, 2018). Ces risques freinent le développement des CAE.

La création des réseaux de CAE favorise ce développement grâce aux opérations de lobbying et de représentation auprès des pouvoirs publics pour faire reconnaître légalement la spécificité de leurs expérimentations, la définition de règles organisationnelles et de principes politiques communs dans des chartes voire des stratégies d'essaimage. Face à ces risques, les réseaux soutiennent le développement des CAE en proposant des services à leurs membres. Ils constituent également des centres d'informations et de veille pour les CAE (juridique, comptable, assurance, etc.), des espaces d'échanges et de formations des membres des entités mutualisées. En outre, ils apportent un support technique en améliorant les outils mutualisés de gestion et de suivi des AE (Louty<sup>63</sup> pour Copéa, Winscop pour CPE). Le mouvement des CAE est confronté à plusieurs défis : la reconnaissance d'une démarche d'accompagnement spécifique, la reconnaissance juridique des couveuses d'entreprises (et non des CAE), les insécurités juridiques de leurs pratiques, les controverses sur l'usage et la mise en œuvre de l'entrepreneuriat-salarié<sup>64</sup>.

## 2.2. Une structuration politique du mouvement des CAE en deux réseaux

Les processus de création de CAE attestent de la diversité de la composition du mouvement. Ils sont marqués par l'appui des acteurs institutionnels (Graines d'Affaires), des réseaux (CPE : Coopaname ; Copéa : Cabestan) ou initiés par un groupe d'acteurs citoyens (Oxalis), associatifs (Axalp) et coopératifs (Solstice) ou encore par un groupement d'entrepreneurs (Amétis). « *Le fonctionnement des CAE n'est pas homogène. Cette hétérogénéité tient principalement aux racines historiques dans lesquelles elles puisent leur émergence* » (Ducrot et Henriot, 2016, p. 106). Deux formes organisationnelles se distinguent, par leur stratégie et leur projet coopératif. Deux expressions en usage dans le mouvement des CAE symbolisent ces positionnements (cf. supra) : entre les fonctions de coopérative d'activités et

---

<sup>59</sup> 20 en 2000 ; 48 en 2001.

<sup>60</sup> Circulaire DGEFP 2001-31 du 10 septembre 2001.

<sup>61</sup> D'après les calculs de l'autrice à partir des données statistiques de la CGScop, CPE et Copéa.

<sup>62</sup> Elle comporte un risque de requalification en contrat de travail, elle ne dispose que d'un accord tacite avec les institutions.

<sup>63</sup> Désormais, ce logiciel de suivi de gestion des Activités entrepreneuriales est commercialisé par la Scic Louty -créée en 2012- dont les CAE de Copéa sont membres sociétaires.

<sup>64</sup> E. Bost montre la difficulté du dialogue avec les syndicats de salariés pour faire reconnaître le statut d'entrepreneur-salarié (Bost, 2011, pp. 104-129).

celles de la coopérative d'emploi.<sup>65</sup> Les deux réseaux se distinguent à propos de l'usage du CAPE<sup>66</sup> (cf. Encadré 2), la présence de critères de sélection pour les entrepreneurs entrant, la part de financements publics.

*Encadré 2 : Le CAPE comme objet de controverse au sein du réseau des CAE*

La question de la relation, entre l'entrepreneur et la coopérative avant le salariat, représente une incertitude pour l'ensemble des protagonistes en cas d'accidents du travail. Le Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE) encadre les relations entre la structure d'accompagnement et les bénéficiaires, dans le cadre d'un contrat commercial, qui assure la continuité des versements des revenus de transferts, en permettant de se rémunérer, et éventuellement d'ouvrir de nouveaux droits au chômage. Il visait à être utilisé autant dans les BGE, les couveuses d'entreprises, que les CAE. Cependant, le CAPE pose des problèmes techniques, qui rend complexe sa mise en application. De plus, il implique la création d'une entreprise, ce qui n'était a priori pas l'objectif des CAE. Deux ans plus tard, des circulaires fixent un cadre qui répond à ces questions.

Le réseau CPE adopte une approche politique : E. Bost est alors déléguée générale. Le CAPE représente une « ombre sur notre reconnaissance » : c'est un acte commercial, et non un contrat de travail, « [il] *oblige à l'immatriculation au registre du commerce, par ailleurs, il ne contient aucune solution sur l'accident du travail et la maladie professionnelle. Pour toutes ces raisons, il ne correspond pas à la situation et au projet d'entreprise des CAE* » (Bost, 2011, pp. 126). Par conséquent, les CAE du réseau continuent majoritairement à utiliser la convention d'accompagnement, admise par les services de l'État, pour les entrepreneurs qui commencent à développer leur Activité entrepreneuriale. Mais, elle ne doit pas couvrir de temps productifs : son usage est limité à la période pendant laquelle l'entrepreneuse ne facture pas encore. Le salariat intervient dès que l'AE dégage du chiffre d'affaires. Tant qu'il n'y pas de CDI, il n'y pas de remboursement de frais, contrairement au CAPE. L'insécurité repose sur un accord tacite.

Copéa adopte une approche pragmatique. Revendiquant avoir contribué à la mise en place du CAPE, le réseau choisit de l'utiliser en l'adaptant à ses pratiques dans une perspective de création d'emplois, plutôt que d'entreprises, afin de sécuriser la situation des personnes. Le CAPE dans la loi ESS 2014 met fin à cette controverse.

*Source : Réalisé par les soins de l'autrice.*

Dans un environnement de l'accompagnement à la création relativement concurrentiel avec le développement des sociétés de portage salarial, des BGE et des couveuses d'entreprise sur le territoire national, le réseau CPE opte pour une stratégie d'essaimage sur l'ensemble du territoire français, en s'appuyant sur des financements publics pour créer des CAE. La perspective d'intérêt général poursuivie se traduit par la volonté d'accueillir un public large d'entrepreneuses<sup>67</sup> au sein de coopératives dites *ouvertes*. Cette approche repose sur les expériences et les intentions sociopolitiques des structures d'insertion par l'activité, instituant une proximité entre CPE et le mouvement d'économie solidaire (Laville, 1998 ; Darbus, 2006a). Le réseau CPE étend ses relations partenariales avec les pouvoirs publics<sup>68</sup>, pour assurer une inscription dans le paysage institutionnel français et dans l'ESS, tout en

<sup>65</sup> D'après le « Diagnostic de transférabilité de Cap Services, Coopérative d'activités », plusieurs solutions sont imaginées : « distinguer la création juridique de la coopérative d'activités et de la coopérative d'emploi ou créer plusieurs coopératives d'activités pour une coopérative d'emploi. Le choix de CPE considère néanmoins cette distinction artificielle, estimant que la coopérative d'emploi s'autonomisera d'elle-même quand ses sociétaires le jugeront souhaitable et faisable ». (Sarl Benoit Gaillard Consultants, 1999, p. 19).

<sup>66</sup> Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise pour la création.

<sup>67</sup> Notamment les bénéficiaires de minima sociaux ou d'allocation chômage.

<sup>68</sup> En 2005, parmi les membres du comité de pilotage du réseau, il y a notamment la DIISS, la DGEFP, la Caisse des Dépôts, la Fondation MACIF, la Fondation Agir pour l'emploi, France Active, Chèque déjeuner, la Confédération Générale des Scop,

sécurisant leurs démarches expérimentales par un soutien politique et financier. Quant à lui, le réseau Copéa, principalement implanté dans la région Rhône-Alpes, reflète la vision soutenue par l'URScop d'un Projet politique au bénéfice de ses membres, qui ont vocation à devenir sociétaires. Les CAE recherchent davantage d'autonomie financière vis-à-vis des subventions publiques<sup>69</sup>. Le choix de critères d'entrée, basés sur le niveau de développement des AE, a pu confirmer l'idée d'une *coopérative fermée*, par opposition aux *coopératives ouvertes*<sup>70</sup>. Leur charte, moins normative que celle de CPE, permet à des organisations hétérogènes d'intégrer le réseau (sociétés de portage salarial, entreprises d'insertion, etc.) (Poncin, 2004). Le mouvement des CAE se caractérise par une pluralité de modèles de CAE, traduisant des Projets politiques distincts affirmés par les réseaux coopératifs.

### 2.3. Émergence de modèles organisationnels et de stratégies différenciés

Le système socioproductif des CAE et les modalités de la relation d'emploi sont sujettes à des expérimentations organisationnelles, en vue de trouver une dynamique stable entre leurs ressources et leurs besoins.

D'un point de vue organisationnel, les premières CAE se structurent autour des fonctions administratives, d'accueil et d'accompagnement, de comptabilité et de gestion, et enfin de la direction. Généralement, elles sont composées de trois SEM<sup>71</sup> : une gérante salariée, un comptable, une chargée d'accompagnement. Cette équipe accompagne les entrepreneurs, de s'assure de la gestion des AE et de la comptabilité. « *Un comptable est en mesure de traiter, en moyenne, 20 à 25 dossiers ; le traitement est en fait plus lourd que s'il s'agissait de 60 comptabilités différentes de petites entreprises, car il faut gérer en permanence la dimension globale de Cap Services et la situation de chacun des entrepreneurs* »<sup>72</sup>. La gestion comptable, sociale et administrative constitue le poste de charge le plus élevé. Le système de gestion repose sur l'articulation entre une comptabilité analytique des AE (pour les charges, les produits et les bilans) et une comptabilité générale pour la coopérative afin d'assurer l'autonomie des entrepreneuses et la mutualisation des fonctions.<sup>73</sup> Pour les financer, les AE participent au financement des coûts de gestion de leurs activités à hauteur de 10 % de leur chiffre d'affaires et les fonctions, d'accueil, d'accompagnement et de formation, sont subventionnées, néanmoins souvent de façon insuffisante. Le cas d'Oxalis illustre cette difficulté. Initialement, elle souhaite se développer indépendamment de tout financement public, avec la vente de prestations extérieures. Mais, le recours aux subventions publiques est devenu « *incontournable* » pour financer l'accompagnement, et cohérent, car Oxalis réalise « *un service public* » d'utilité sociale, en accompagnant des personnes au chômage à la création de leur AE (Poncin, 2004, pp. 82-83).

---

l'ANPE, l'Union Nationale Interprofessionnelle pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce, la Confédération Générale du Travail (CGT) ou encore la Confédération Française Démocratique Du Travail (CFDT).

<sup>69</sup> Une orientation stratégique revendiquée par le mouvement des Scop.

<sup>70</sup> La réalité des pratiques mises en œuvre par les CAE montre qu'elles dépassent l'appartenance strict à un réseau spécifique. Cette distinction est d'ordre politique.

<sup>71</sup> Salariées de l'entité mutualisée.

<sup>72</sup> À Cap Services, 4 personnes assurent ces activités, soit 3,5 ETP pour une soixantaine d'entrepreneurs en 1999. Extrait du Diagnostic de transférabilité de Cap Services, Sarl Benoit Gaillard Consultants, 1999

<sup>73</sup> Les sociétés de portage salarial fonctionnent également avec le même système de comptabilité analytique.

Les relations entre les entrepreneuses et la coopérative sont complexes au regard de l'usage d'une convention ou d'un contrat commercial, puis d'un CDI. Pour les entrepreneurs, notamment bénéficiaires de minima sociaux ou d'allocations chômage, la difficulté est de faire reconnaître leur situation particulière auprès des institutions dédiées (comme Pôle Emploi). En sus, le problème du statut des ES réside dans le système de cotisations patronales (45 % du salaire brut) et salariales (22 % du salaire brut) qu'ils doivent supporter. La création de la réduction Fillon en 2003<sup>74</sup> profite aux ES dont le salaire ne dépasse pas 1,6 SMIC, leur permettant de diminuer leur taux de cotisations patronales<sup>75</sup>. Les CAE cherchent à faire reconnaître la situation particulière de travail de ses membres en appelant à des évolutions du droit du travail et de la protection sociale.

La coopérative vise à favoriser l'augmentation progressive du chiffre d'affaires des AE afin que les entrepreneuses puissent se rémunérer au bout de trois ou quatre ans au SMIC mensuel<sup>76</sup>. « *La montée en puissance de ces activités est calculée sur la base de la réalisation de 20% du chiffre la première année, 50 % la deuxième et 75% la troisième année et 100 % la quatrième année* » (Poncin, 2004, p. 76). La réalité est plus contrastée : les niveaux des Activités entrepreneuriales sont variables. La CAE doit trouver une forme d'équilibre entre les « *Activités entrepreneuriales en développement* » et les « *Activités entrepreneuriales développées* ». Ces dernières dégagant un chiffre d'affaires plus important contribuent davantage au financement des fonctions mutualisées que les AE en développement qui ne contribuent pas<sup>77</sup>, tant qu'elles n'ont pas les moyens. Les choix stratégiques pour gérer cette tension (insertion/développement économique) sont à l'origine de la variété des modèles socioéconomiques de CAE. Il en découle des pratiques différentes relatives aux modes de contribution des entrepreneuses<sup>78</sup> ou au traitement du résultat des AE<sup>79</sup>.

Le sociétariat devient alors un enjeu dans la mesure où il marque la volonté des personnes d'inscrire leur AE et leur emploi de façon pérenne dans la coopérative. Celle-ci a intérêt à fidéliser les personnes dont l'AE est rentable. À l'inverse, ceux qui, parce que leur AE est rentable, choisissent de quitter la coopérative, après avoir bénéficié d'un accompagnement financé par les « *Activités entrepreneuriales développées* », représentent davantage une perte, voire un risque économique<sup>80</sup>. L'enjeu est alors de fidéliser les « *AE développées* ». Elles garantissent à la coopérative une stabilité socioéconomique. Deux stratégies idéales typiques traversent les réseaux. La première consiste à accueillir et accompagner un maximum d'entrepreneurs, en s'inscrivant dans une perspective d'intérêt général. Cette stratégie est rendue possible par le recours aux subventions et induit un taux de sociétariat chez les entrepreneuses relativement faible, mais plus important chez les salariés de l'EM (Nivet et Scalbert, 2014 ; Lion et Rospabé, 2018 ; Brulé-Josso et Liberos, 2019). Au contraire, dans d'autres CAE, le sociétariat

---

<sup>74</sup> La loi n° 2003-47 du 17 janvier 2003.

<sup>75</sup> La formule de calcul et les critères pour bénéficier de la réduction Fillon ont varié depuis sa création à plusieurs reprises.

<sup>76</sup> Du moins, est-ce l'objectif formellement affiché.

<sup>77</sup> Ou peu selon les choix des CAE

<sup>78</sup> Qui peut être fixe, variable, évolutif selon le niveau de l'Activité entrepreneuriale.

<sup>79</sup> C'est-à-dire les règles et les modalités d'agrégations des résultats comptables analytiques des AE opérées par une coopérative.

<sup>80</sup> Notamment quand l'AE contribuait de façon importante au financement des fonctions mutualisées.

est considéré comme un maillon central, permettant de ne pas réduire la coopérative à « *une fonction de service* » (Poncin, 2004, pp. 76-77). Cette schématisation nécessite d'examiner l'ensemble des options stratégiques mises en œuvre dans la pratique par les CAE. C'est le projet même de la coopérative qui est questionné par l'articulation entre ces deux dimensions d'activité et d'emploi.

## 2.4. La spécialisation comme nouvelle stratégie de développement des CAE

Le milieu des années 2000 est marqué par le dépassement du seuil de 50 établissements de CAE. Les premières CAE ont été pensées comme des organisations multiactivité. Néanmoins, cette diversité bute face à des limites d'ordre légal (les professions réglementées), assurantiel (pour le BTP) nécessitant une garantie décennale en assurance construction), et fiscal (pour les SAP<sup>81</sup> bénéficiant d'avantages fiscaux spécifiques). L'accroissement de formes atypiques d'emplois dans de nouveaux secteurs et l'augmentation de travailleurs indépendants conduisent les CAE à former des coopératives dédiées à des Activités professionnelles spécifiques, encouragées par les institutions publiques. La création et le développement de CAE spécialisées dans le BTP, la culture, les services à la personne ou l'agriculture marque une nouvelle orientation stratégique des réseaux et des CAE, pour accroître leur impact et changer d'échelle, induisant des innovations organisationnelles et institutionnelles par rapport au *modèle conventionnel* de CAE généraliste.

### 2.4.1. Les CAE Bâtiment

En 2002, la CAE Coopaction, première CAE spécialisée dans BTP, est instituée à Toulouse, avec l'appui du réseau CPE. En 2003, la CAE Cabestan est créée à Grenoble, sous l'impulsion de CAE du réseau Copéa. Dans le secteur du BTP, les CAE répondent à la nécessité de lutter contre le travail non déclaré, l'isolement des artisans du bâtiments, la cessation d'activité, les difficultés économiques du secteur (Ducrot et Henriot, 2016).

### 2.4.2. Les CAE Culture

Les nouvelles formes d'emploi, adaptées aux mutations professionnelles du secteur culturel, en crise depuis le début des années 2000, questionne au sein de l'Ogaca<sup>82</sup>. Stéphane Bossuet<sup>83</sup> - alors salarié d'Ogaca- réalise l'étude de faisabilité d'une couveuse d'entreprise pour les professionnelles de la culture, à la demande de la Direction régionale des Affaires culturelles (DRAC) d'Alsace. Rejetant l'entrepreneuriat individuel comme solution pour les professionnels de la culture, S. Bossuet s'intéresse aux CAE qui lui semblent répondre aux difficultés rencontrées suite à la réforme du régime d'indemnisation chômage des intermittentes du spectacle (2003). Il fait plusieurs constats : manque de

---

<sup>81</sup> Services à la personne.

<sup>82</sup> Organisme d'accompagnement à la gestion des entreprises culturelles, cette association strasbourgeoise est créée en 1984. Elle a pour mission d'informer et conseiller les artistes ou les entreprises culturelles sur les structures existantes qui peuvent répondre à leurs besoins, comme par un accompagnement à la professionnalisation et l'aide aux artistes précaires, un service de gestion de paie.

<sup>83</sup> Ancien salarié d'Ogaca, il participe à la fondation d'Artenréel dont il est toujours le co-gérant en 2019. Il contribue à la création de plusieurs CAE (généraliste, SAP et BTP) et finalement la Scic Cooproduction, dont il est le PDG en 2018. En sus, il dispose d'un mandat à l'URScop du Grand Est et en 2018, il est élu délégué général de CPE. Reconnu dans le milieu culturel au niveau local, il est membre de plusieurs associations et institutions culturelles en Alsace.

formations à la création et à la gestion d'entreprise pour les professionnels de la culture, difficultés à structurer leur projet, des motivations orientées vers le sens de leur projet, plus que sur la rentabilité de celui-ci (Bossuet, 2007). Il est constaté une méconnaissance des coopératives, comme alternatives à la création d'une entreprise plutôt que le choix systématique de l'association (Henry, 2019). En 2003, Joël Beyler<sup>84</sup>, alors également salarié de l'Ogaca, et S. Bossuet conçoivent le projet Artenréel, première CAE spécialisée « *métiers artistiques et culturels* », et implantée à Strasbourg, pour imaginer un accompagnement et un système de gestion adaptée, une mission confiée par le CA<sup>85</sup> de CPE (Bossuet, 2007, p. 15).

La CAE Culture vise à combiner un accompagnement transversal dans la durée, dédié aux professionnelles de la culture, avec un système les libérant des tâches de gestion. Cela leur permet aussi de conserver l'autonomie productive, dont ils bénéficient déjà et de répondre à leurs besoins en termes de multiactivité. Ces innovations se justifient au regard de la spécificité des contrats de travail<sup>86</sup>, de règles et pratiques de rémunérations particulières<sup>87</sup>, des licences et labels propres ou encore des taux de TVA très variés. Les professionnelles de la culture (artisans, photographes, graphistes, comédiennes, etc.) peuvent constituer une part non négligeable dans les CAE généralistes. À titre d'exemple, dans les trois CAE généralistes des Pays de la Loire, ils représentaient une moyenne entre 25 et 30 % des entrepreneurs en 2013.<sup>88</sup>

#### 2.4.3. Les CAE Services à la personne

La création des CAE des services à la personne s'explique par une double dimension : les besoins des entrepreneurs développant une AE de services à la personne par les CAE, et en 2005, le « *Plan Borloo* » de développement des services à la personne<sup>89</sup> (Gallois et Nieddu, 2015)<sup>90</sup>. Le réseau CPE met en place une réflexion avec ses membres pour imaginer cette forme de CAE, son développement et son essai-mage. Les Directions Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ou DTREFP<sup>91</sup> incitent les CAE généralistes à créer des CAE spécialisées dans les services à la personne, notamment en organisant des groupes de travail en France pour concevoir sur une adaptation possible. En 2006, Coopaname, soutenu par la DRTEFP d'Ile-de-France, engage une réflexion afin de « *proposer une solution d'entrepreneuriat collectif dans le secteur des services aux personnes en Ile-de-France* »<sup>92</sup>, qui va mener à la création de Coopératifs! en 2007. Avec le soutien de la ville de Strasbourg et de l'Eurométropole Métropole de Strasbourg, Artenréel crée Coopénates en 2007. L'intérêt réside dans la

---

<sup>84</sup> Également ancien salarié d'Ogaca, il participe avec S. Bossuet à la création d'Artenréel, davantage sur la partie gestion (S. Bossuet étant davantage sur la représentation auprès des partenaires et sur le Projet politique). Il est co-gérant d'Artenréel en 2019. Il a créé Artenréel#1 spécialisée dans la production de spectacle dont il est le gérant.

<sup>85</sup> Conseil d'administration.

<sup>86</sup> CDD d'usage, Contrat Intermittents à Durée indéterminée, etc.

<sup>87</sup> Cachets, caisses et taux de cotisations spécifiques, abattement pour frais professionnels, régime d'assurance chômage des intermittents, etc.

<sup>88</sup> Source : Clémence Ménard, *Étude de préfiguration d'une CAE Culture, dans les Pays de la Loire*, 2013, p. 26.

<sup>89</sup> Il vise à structurer et réglementer le secteur économique.

<sup>90</sup> LOI n° 2005-841 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale.

<sup>91</sup> Ancienne DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

<sup>92</sup> Source : Bilan d'activités de Coopaname, 2006, p. 3.



spécification d'un objet social dédié aux services à la personne permettant aux entrepreneuses de faire bénéficier leurs clients d'avantages fiscaux spécifiques<sup>93</sup>. Une majorité de CAE de Services à la personne sont rattachées à une CAE généraliste.

#### 2.4.4. Les CAE Agricoles et les espaces tests agricoles

Dans le domaine de l'agriculture, les expérimentations sont éclectiques : elles ont la particularité de s'être développées en dehors des réseaux. Ces structures accompagnent une nouvelle génération d'agricultrices, issues de milieux non agricoles, souvent en difficulté pour trouver du terrain, exploiter, acquérir des compétences en matière de gestion d'activités productives agricoles, et s'intégrer dans le réseau agricole. Elles répondent à des enjeux spécifiques liés au secteur (ex. : saisonnalité de l'activité, coûts d'investissement à l'installation, accidents du travail et complexité de la gestion agricole). En 2005, une première expérimentation de couveuse, appelée, Chrysalide est initiée dans le Pas de Calais.<sup>94</sup> Mais, c'est à la fin des années 2000, grâce à un soutien de financement européen que les Espaces Test Agricoles se développent. En 2012, ils s'unissent au sein du Reneta<sup>95</sup>, proche du réseau Copéa et des couveuses d'entrepreneurs. Il regroupe aujourd'hui 45 espaces-test en fonctionnement, 27 espaces-test en projet.<sup>96</sup> Impulsées par la Confédération paysanne dans les Pays de la Loire, les Coopératives d'Installation en Agriculture paysanne (CIAP), membres du Reneta, dont la première fut créée en 2012, s'appuient davantage sur le système socioproductif des CAE, tout en l'adaptant au secteur agricole. Elles s'inscrivent dans le réseau CPE, qui s'est également saisi de cette thématique<sup>97</sup>. En 2017, les CIAP s'organisent en SCIC, le CIAP PDL, regroupant les cinq coopératives départementales de la région<sup>98</sup>. La spécificité de ces CAE réside dans le statut des membres (stagiaire de la formation) et, jusqu'à aujourd'hui, l'accompagnement limité dans le temps, qui pourrait évoluer.

*En synthèse*, la période 2000-2008 est marquée par l'essor du mouvement des CAE, soutenu financièrement par des institutions publiques. En 2008, on compte 60 CAE et près de 2 700 entrepreneuses<sup>99</sup>. Les CAE se sont structurées en deux réseaux, Copéa et CPE, qui revendiquent des divergences politiques et des modes de fonctionnement distincts. C'est un élément de bifurcation dans la trajectoire des CAE. En outre, de nouvelles expérimentations mènent à la création de CAE thématiques, élargissant les Activités professionnelles couvertes par le mouvement. Le rôle des acteurs institutionnels et des réseaux coopératifs a permis la reconnaissance juridique partielle des pratiques des CAE, évoluant dans une zone grise du droit. Leur développement demeure limité, au regard d'autres organisations

---

<sup>93</sup> Réduction ou un crédit d'impôt, paiement en Chèques Emploi Service Universels.

<sup>94</sup> Source : Mémoire du Diplôme de Gestionnaire d'organisme à vocation sociale et culturelle d'Étienne Lurois, Comment assurer le renouvellement des agriculteurs par un public non issu du milieu agricole ? La coopérative d'activité et d'emploi en réponse à de nouvelles attentes sociales, sous la direction de Pascale Chaput, Cnam, Paris, 2008.

<sup>95</sup> Réseau National des Espaces Tests Agricoles.

<sup>96</sup> Pour en savoir plus : le site internet du réseau Reneta, disponible ici : <https://reneta.fr/Qui-sommes-nous> - consultée le 21/01/2019.

<sup>97</sup> Pour en savoir plus : le site internet des Coopératives d'Installation en Agriculture Paysanne (CIAP), disponible ici : <http://ciap-pdl.fr/> - consulté le 21/01/2019.

<sup>98</sup> Source : <https://cooperer-paysdelaloire.coop/ciap/> - consulté le 21/01/2019.

<sup>99</sup> Source : Calcul de l'autrice à partir des données statistiques de la CGScop, Copéa et CPE.

concurrentes : 118 sociétés de portage salarial en 2005 (Menger et al., 2007, p. 19), 4 100 SIAE pour 108 000 personnes bénéficiaires en 2007 (Dares, 2009).

### 3. 2008-2013 : Incertitudes des CAE, les effets de la crise économique, l'absence de reconnaissance institutionnelle

En 2008, la crise des Subprimes provoque une augmentation du taux de chômage<sup>100</sup>. De nouveaux dispositifs institutionnels reconnaissent des expérimentations d'organisations atypiques d'emplois et de travail. Il en résulte une période de transition et de réflexions pour le mouvement des CAE. La question de l'encadrement législatif des pratiques et de la système socioproductif des CAE ressurgit dans cette période.

#### 3.1. Les mutations des dispositifs institutionnels touchant les CAE

Les sociétés de portage salarial sont reconnues et définies par la loi du 25 juin 2008, dite loi de modernisation du marché du travail, initiant son institutionnalisation. Un plan de modernisation de l'IAE confirme l'ancrage de ces structures dans les politiques actives de l'emploi, en vue réduire le chômage (Cour des comptes, 2018). Pourtant, la reconnaissance juridique des CAE et de leurs pratiques n'est toujours pas d'actualité. Mais c'est surtout la création du régime d'auto-entrepreneuriat en 2009 qui inquiète les CAE, dans la mesure où les conditions de créations instituent des avantages fiscaux plus favorables que dans une CAE.

Au niveau national, de 2008 à 2012, on observe une stagnation, voire une légère baisse du volume de CAE qui se situe entre 89 et 94 au total, combiné à un nombre de disparitions légèrement plus élevé, et un nombre de créations plus faible<sup>101</sup>. Les effets sur le nombre de personnes accueillies dans les CAE sont inégaux selon les cas. Si entre 2008 et 2011, le nombre d'ES augmente, il stagne entre 2011 et 2013, autour de 4 200 personnes. Entre 2008 et 2009, Coopaname constate une baisse du nombre d'entrepreneurs intégrés (- 30 %), suivie entre 2009 et 2010, d'une croissance d'un peu plus de 30 % ; à Oxalis, la baisse est plus marquée puisque le nombre de personnes intégrées est divisé par 2<sup>102</sup>. Ainsi, finalement, dans son rapport de gestion de 2010, Coopaname minimise l'impact de ce nouveau régime : « *La parenthèse auto-entrepreneuriat s'est avérée, comme prévu, davantage une chance d'exposer les idées de la coopérative, qu'une menace pour ses activités.* »

La crise économique qui commence en 2009 touche de façon paradoxale les CAE. D'un côté, elle fragilise les AE, qui peinent à trouver des débouchés, et de l'autre elle entraîne la baisse des financements publics. Ces difficultés s'en ressentent au niveau de l'évolution du nombre d'entrepreneuses, un indicateur mesurant le degré d'influence des CAE. Après une augmentation moyenne du nombre

---

<sup>100</sup> 7.5% en 2008, 10% en 2010 en France. D'après la définition du BIT. Source : Insee, TEF, 2012.

<sup>101</sup> Source : D'après les calculs de l'auteurice, à partir des données des réseaux de CAE et de la CGScop.

<sup>102</sup> D'après les calculs de l'auteurice à partir des données rendues disponibles par Coopaname et Oxalis, indisponibles auprès d'Artenréel. Ces chiffres sont bien sûr à prendre avec précautions car d'autres facteurs peuvent expliquer ces évolutions.

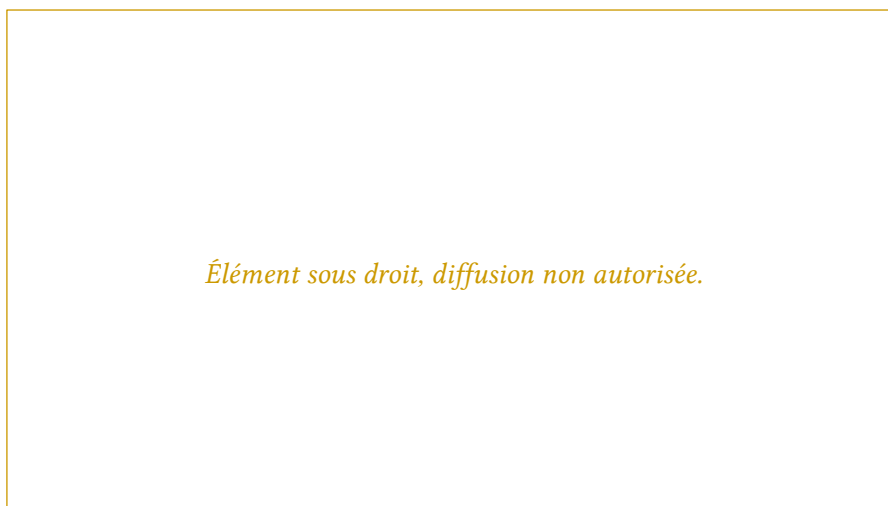
d'entrepreneuses de 37 % par an entre 2003 et 2007, le taux de croissance est divisé par trois entre 2008 et 2013<sup>103</sup>.

### 3.2. Tensions sur le mouvement des CAE : orientations stratégiques, financements et gouvernance

De 2008 à 2013, le mouvement des CAE est traversé par la nécessité d'opérer des choix stratégiques. Ils sont liés à leur faible développement quantitatif, aux difficultés rencontrées sur les plans : organisationnel, financier, démocratique et institutionnel, des sources d'insécurité juridique. Joseph Sangiorgio<sup>104</sup> et Stéphane Veyer<sup>105</sup> (2009) proposent une analyse l'évolution du mouvement des CAE, en identifiant « *trois générations de CAE* »<sup>106</sup>. Cet article esquisse une première catégorisation de l'évolution des CAE (cf. Image 1).

- **La première génération « coopératives d'activités »** vise à sécuriser les projets d'Activités entrepreneuriales individuelles portés par des personnes souvent au chômage, par une période de test et un accompagnement (ibid., pp 54-55).
- **La deuxième génération « coopérative d'emploi »** s'inscrit dans une « entreprise partagée »<sup>107</sup> autour d'entrepreneurs qui souhaitent développer de manière pérenne leur activité individuelle au sein de la coopérative, tout en mutualisation avec leurs pairs.
- Les auteurs identifient enfin les prémisses **d'une troisième génération de CAE**, à Coopaname, avec **la mutuelle de travail** (Sangiorgio et Veyer, 2009, pp. 57-58).

Image 1: Schéma de l'évolution des CAE d'après Coopaname



---

<sup>103</sup> Calculs de l'auteur à partir des données récoltées auprès de la CGScop, Copéa et CPE.

<sup>104</sup> Ancien salarié dans une BGE, fondateur et gérant de la CAE grenobloise Vecteur Activités salarié et sociétaire (2006), cofondateur et ancien codirecteur général de Coopaname (2008-2013), co-fondateur et membre associée de la Manufacture Coopérative.

<sup>105</sup> Salarié (2004-2018), sociétaire depuis 2005, co-fondateur, gérant de la SARL (2007-2008), puis co-directeur général de Coopaname (2008-2014), co-fondateur et membre associée de la Manufacture Coopérative, impliquant dans les réseaux d'ESS (CoopdesCommuns) sur le thème des communs et des plateformes coopératives.

<sup>106</sup> Notons qu'en 2010, S. Veyer est nommé délégué général du réseau CPE.

<sup>107</sup> Une expression utilisée pour qualifier les CAE notamment dans le réseau CPE.

Le cas de la CAE Codémarrage (53) illustre cette évolution : initialement pensée comme un espace de test pour des AE, comme une coopérative d'activités, puis comme coopérative d'emploi a nécessité des ajustements pour faire face aux problèmes organisationnels émergents (Lion et Rospabé, 2018). Il s'agit d'apprécier ces évolutions organisationnelles et stratégiques à l'aune des trois cas.

Les modèles socioéconomiques des CAE reposent sur deux ressources principales : les contributions des ES et les financements publics. Par une convention<sup>108</sup> historique au sein du mouvement des CAE, la contribution est fixée à 10 % du chiffre d'affaires des AE. La combinaison de la baisse continue du budget de l'État alloué à l'ESS et des subventions des collectivités territoriales fait évoluer les modes de financement de l'EM (Abhervé, 2017 ; Tiberghien, 2017). La création du CICE<sup>109</sup> vise de « *redonner aux entreprises des marges de manœuvre pour investir, innover et surtout embaucher grâce à une baisse du coût du travail* »<sup>110</sup>. Bien qu'elles soient critiques de ce dispositif, il constitue une opportunité pour poursuivre leurs activités productives et faire face à la baisse des subventions publiques.

Entre 2009 et 2012, le nombre de CAE tend à stagner autour de 90, 10 CAE disparaissent, dont 6 en 2012 parmi lesquelles Clés en main<sup>111</sup>, Touraine créative, Graines d'affaires et Graines de bâtisseurs (Chambolle et alii, 2016, p. 13). La disparition de la CAE Oscar<sup>112</sup> en 2012 montre les difficultés de la gestion des ressources pour financer les fonctions mutualisées (Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015, pp. 167). L'équilibre d'une CAE repose sur la présence de fonds de roulement pour faire face aux délais de versements des subventions publiques et des créances impayées des AE. La faiblesse du capital (du fait du faible taux de sociétariat) constitue un levier possible pour augmenter la trésorerie de la coopérative.

Plusieurs catégories de CAE se distinguent selon leurs modèles organisationnels et leurs orientations stratégiques comme le montrent J.B. Nivet et N. Scalbert (2014, p. 13). À partir de 12 indicateurs<sup>113</sup>, ils ont établi des moyennes sur les situations de 12 CAE et celles de leurs entrepreneuses, quatre modèles types illustrent une diversité de CAE possibles, au-delà des deux modèles souvent opposés entre Copéa et CPE. Ils s'intéressent aux pratiques réelles mises en œuvre et aux caractéristiques des CAE.

- **LES CAE DE TYPE A** rassemblent des AE développées commercialement. L'ancienneté moyenne des entrepreneurs est supérieure à 3 ans. Le taux de sociétariat et les revenus sont plus élevés que la moyenne.

---

<sup>108</sup> Au sens de la coordination d'une stratégie résultant d'interactions horizontales (et non hiérarchiques et institutionnalisées) entre un ensemble d'acteurs (Orléan, 2004).

<sup>109</sup> Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi.

<sup>110</sup> Source : Site du gouvernement dédié au CICE, disponible ici : <https://frama.link/NgycWG5o> - Consulté le 22/01/2019.

<sup>111</sup> Une partie des EA de Clé en main ont rejoint Coopaname, et se sont regroupés au sein d'un établissement situé au Mans de la coopérative. Pourtant, jusqu'en 2009 aucune CAE ne disparaît.

<sup>112</sup> Dénomination utilisée dans l'article pour conserver l'anonymat de la coopérative.

<sup>113</sup> Selon des critères tels que la création d'emplois, la durée du parcours d'accompagnement, le pourcentage d'ES avec plus de trois ans d'ancienneté ou encore le taux de sociétariat.

- **LES CAE DE TYPE B** sont caractérisées par une mixité de profils d'entrepreneurs. Certains intègrent durablement la coopérative. D'autres s'appuient sur la coopérative pendant la période de test.
- **LES CAE DE TYPE C** réunissent une population d'entrepreneuses, éloignées de l'emploi. Ils viennent tester une AE, mais tendent à rechercher un emploi salarié. Ainsi, l'ancienneté moyenne est inférieure à trois ans. Le taux de sociétariat et les revenus sont plus faibles que la moyenne.
- **LES CAE DE TYPE D** sont de petite taille comparée à la moyenne du panel. La présence d'entrepreneuses aux profils diversifiés est visible du fait de la forte hétérogénéité des revenus. Elles sont installées dans des territoires ruraux, marqués par des environnements économiques peu favorables au développement des AE.

Cette analyse montre une diversité de modèles au sein même des réseaux. Plusieurs éléments distinguent CPE de Copéa (cf. Tableau 1). Copéa accueille un plus petit nombre d'entrepreneurs qui se rémunèrent de façon plus importante et s'inscrivent dans la coopérative à long terme par leur engagement sociétaire ; CPE rassemble un plus grand nombre d'entrepreneurs, dont les revenus sont moins élevés, avec moins d'ancienneté (Nivet et Scalbert, 2014, p. 16-17).

*Tableau 1 : Comparaison des modèles de CAE entre CPE et Copéa, 2014*

Moyenne	Copéa	CPE
Nombre CAE	7	21
Nombre entrepreneurs	114	177
Ancienneté	54	34
Taux de sociétaires/salariés	54 %	42 %
Salaire brut/mois	1 155 €	873 €
% ES av. tps de travail > 200h/trim	62 %	49 %
Nombre entrepreneuses <sup>189</sup> /Nb SEM	20	23

*Source : Réalisé par nos soins à partir de (Nivet et Scalbert, 2012).*

Ces différences confirment l'existence de deux visions stratégiques entre une dimension d'accompagnement et de test (insertion par l'activité économique, Scop d'accompagnement), et une dimension de création d'activité autonome pérenne (Scop d'entrepreneurs). Cette étude permet de mettre en exergue des indicateurs pour analyser les modèles socioéconomiques des CAE, et souligne l'existence de choix stratégiques.

### 3.3. Les prémisses d'une reconnaissance institutionnelle

Au fil de négociation avec les services de l'État, avec les collectivités territoriales, l'Inspection du Travail, ou suite à des décisions prud'homales des pratiques, les CAE parviennent à instituer des pratiques organisationnelles reconnues (Hiez, 2018). En 2011, un accord national est signé entre CPE et Pôle Emploi régulant la situation des ES afin de fluidifier la possibilité de cumuler leur salaire avec les allocations Assedic dans les conditions prévues par le dispositif d'activité réduite et avec les minima

sociaux, tout en cotisant.<sup>114</sup> Pourtant, plusieurs sources d'*indéterminations juridiques* persistent d'après N. Delvolvé et S. Veyer (2009, p. 6) : la propriété de la clientèle des AE, la coexistence de différentes formes de salariat au sein de la coopérative et la constitution de réserves impartageables substantielles.

La singularité de la relation d'emploi entre l'entrepreneur et la coopérative questionne l'institutionnalisation de statuts « *dérogatoires au droit du travail* » qui tendent à réduire « *le salariat à un seul cadre juridique* » (Darbus, 2006, p. 23) ou la nécessité de la CAE d'inventer des pratiques « *contre-intuitives* » par rapport au « *moule juridique rigide* » (Sangiorgio et Veyer, 2006, p. 97). L'augmentation de la taille des entreprises, en termes de personnes accompagnées et de volume d'activité (chiffre d'affaires) nécessite<sup>115</sup> le passage de plusieurs CAE, en Société Anonyme. C'est aussi un choix stratégique pour répartir les responsabilités entre les instances de direction et les mandataires. Le dépassement de certains seuils nécessite la création d'instances de représentation du personnel<sup>116</sup> pourtant inadaptées à la spécificité de l'entrepreneuriat salarié.

Après le rapport Vercamer s'intéresse aux CAE, l'étude d'impact du projet de loi portant reconnaissance et développement de l'ESS identifie plusieurs freins<sup>117</sup>, comme l'insécurité et le manque de lisibilité des règles de l'ESS (2013), et donc de la coopérative. L'utilisation du contrat de travail n'a jamais été remise en question, mais implique des risques pour l'employeur (responsabilité juridique, rémunérations calculées au prorata du chiffre d'affaires), et l'entrepreneur (pauvreté, précarisation, risque qu'inclut de travailler potentiellement sans rémunération), pour les financeurs. Parmi les objectifs de la loi, il y a l'ambition de reconnaître et d'institutionnaliser les pratiques spécifiques des CAE par la mise en cohérence des cadres juridiques et organisationnels et la sécurisation des pratiques juridiques. Elle envisage la multiplication par quatre du nombre de créations de CAE, d'emplois et d'ES<sup>118</sup>.

Marquées par les conséquences de la crise économique post-2008, les CAE sont confrontées à la reconnaissance légale des sociétés de portages salariales et la création du régime de micro-entrepreneur qui leur fait directement concurrence, alors même qu'elles souffrent d'une baisse de dynamique. Les AE sont impactées par la réduction de leurs débouchés, les entrepreneuses étant tributaires de leurs donneurs d'ordre, en tant que sous-traitants. Cette période de questionnements et de fragilités se révèle motrice dans le repositionnement stratégique des CAE. Le régime d'auto-entrepreneuriat est source de difficultés (erreurs dans les choix initiaux de création) pour les entrepreneurs qui se retournent vers les CAE, pour poursuivre leurs AE. Une dynamique favorable à l'institutionnalisation des pratiques des CAE surgit au début des années 2010.

---

<sup>114</sup> Convention nationale de partenariat avec Coopérer pour Entreprendre, 3 octobre 2011, Bulletin officiel Pole Emploi publié dans le n° 108, 24 novembre 2011. Accord renouvelé en 2015.

<sup>115</sup> Notamment pour accueillir plus de 100 salariés dans la coopérative, une limite du statut SARL.

<sup>116</sup> Depuis 2017, conseil social et économique (cf. Ordonnance n° 2017-1718 du 20 décembre 2017 visant à compléter et mettre en cohérence les dispositions prises en application de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social).

<sup>117</sup> Source : Projet de loi portant reconnaissance et développement de l'économie sociale et solidaire - Étude d'impact, EI-1315311L-Rose, 2013, 277 p.

<sup>118</sup> Ibid. p. 91.

#### 4. 2014-2018 – Le défi de l’institutionnalisation des CAE

La loi ESS qui modifie les conditions de développement des CAE. Le « *choc coopératif* »<sup>119</sup>, se traduit notamment pour une volonté institutionnelle, par la reconnaissance légale, de favoriser le développement des CAE et ainsi multiplier le nombre d’ES<sup>120</sup>. En sus, la période 2014 à 2018 modifie le contexte institutionnel avec l’essor de l’économie collaborative (Amar et Viossat, 2018 ; Nirello, 2018), et la croissance du nombre de travailleurs indépendants et autonomes.

##### 4.1. La loi ESS, opportunité ou menace pour les CAE ?

Durant le processus d’élaboration de la loi, la CGScop, Copéa et CPE contribuent à la rédaction des articles relatifs aux CAE. Plusieurs objectifs les rassemblent. La reconnaissance de leurs pratiques organisationnelles existantes concerne les indéterminations juridiques. Le travail de lobbying auprès du législateur vise à défendre leur *Projet politique* pour éviter le développement de CAE, portées par des acteurs qui se saisissent du modèle pour s’affranchir du droit du travail, dévoyant les valeurs fondatrices devenues conventions du mouvement et accroître les perspectives de développement des CAE. La loi est saluée, malgré les compromis réalisés avec le législateur :

- « *Coopérer pour entreprendre [...] salue la concrétisation d’une loi majeure pour le développement du travail nouvelle génération, qui valorise la liberté individuelle sans renoncer à la solidarité collective* »<sup>121</sup>.
- « *C’est une étape décisive dans l’émergence de cette nouvelle forme d’organisation sociale puisque la loi donne à présent un cadre législatif commun à un ensemble d’expérimentations relativement hétérogènes* » (Ducrot et Henriot, 2016, p. 104)<sup>122</sup>.

La loi ESS<sup>123</sup> sécurise le cadre juridique de leurs pratiques, favorisant une meilleure visibilité des spécificités des CAE par rapport au portage salarial, aux couveuses d’activités et d’entreprises, ou du micro-entrepreneuriat. L’inscription du régime d’ESA dans le code du travail constitue une avancée juridique par les nouvelles revendications salariales qu’elles offrent (Draperi, 2014a ; Hiez, 2014), comme l’adaptation de la protection sociale, et de l’accès aux droits au chômage (Nirello, 2018). La généralisation de l’usage du CAPE sécurise les liens contractuels entre les entrepreneuses et la coopérative dans la phase de test<sup>124</sup>.

D’autres CAE s’avèrent plus critique du contenu de la loi. Dans une tribune co-écrite par Emmanuel Antoine, Président de l’association Minga (commerce équitable) et Stéphane Veyer, alors co-directeur

---

<sup>119</sup> En 2013, lors du XXXVe Congrès des Scop à Marseille, Benoît Hamon, annonce le projet d’un « *choc coopératif* », visant favoriser le changement d’échelle et le développement des coopératives.

<sup>120</sup> Parmi les autres éléments relatifs au mouvement coopératif figure, le renforcement de l’identité et des principes coopératifs avec la généralisation de la révision coopérative à toutes les coopératives, l’autorisation de créer un groupe de Scop pour renforcer leur compétitivité et le développement de l’emploi privé au service de l’intérêt général avec les Scic.

<sup>121</sup> Coopérer pour Entreprendre, Communiqué de presse *Le salarié-entrepreneur est né*, 2 novembre 2015.

<sup>122</sup> Laurence Ducrot est présidente du réseau Copéa.

<sup>123</sup> Intégrée à la loi 1947 portant statut général de la coopération, en un titre III ter, article 26-41.

<sup>124</sup> Un contrat finalement reconnu par le réseau CPE au cours de l’élaboration de la loi, une reconnaissance devenue nécessaire aux vues des besoins de sécurisations juridiques des coopératives et des entrepreneurs, et voulue par le législateur.

général et sociétaire de Coopaname, dénoncent une institutionnalisation des pratiques de l'ESS les limitant à un rôle de « *supplétifs de l'action publique* », face aux conséquences socioéconomiques du système économique. « *À l'ESS des bonnes causes, nous appelons donc à substituer une ESS de combat* »<sup>125</sup>. Ce positionnement politique reflète une partie de l'opinion des entreprises de l'économie sociale<sup>126</sup>, refusant le rôle de *tiers-secteur* (Laville, 1999), les positionnant entre les entreprises commerciales à but lucratif, et les institutions publiques. Le manque d'ambition de la loi concerne les conditions d'indemnisation des ES et ESA en cas de baisse d'activité, et l'absence d'avantages fiscaux pour les AE, qui les désavantage par rapport aux micro-entrepreneurs. Le positionnement politique de Coopaname reflète cette ambivalence vis-à-vis de la loi ESS entre les risques d'une institutionnalisation sur la nécessité de poursuivre l'expérimentation d'innovations sociales (Boudes, 2016a). Sur son site internet, la coopérative explique son choix de faire de cette loi une opportunité pour transformer ses pratiques : « *Cette période incontestablement riche et intense est l'occasion pour Coopaname de se pencher sur ses pratiques actuelles, d'identifier les décalages avec les exigences légales, d'apporter de nouvelles réponses. Un champ des possibles est ouvert* »<sup>127</sup>.

D. Hiez formule trois critiques concernant l'orientation des choix juridiques de la loi relatifs aux CAE :

- Le manque de cohérence de la définition de la CAE introduit dans la loi 47, plutôt que la création ad hoc d'un statut coopératif sui generis (proposition exposée par N. Delvolvé et S. Veyer en 2009).
- « *La définition donnée de ces coopératives est décevante* ». Elle réduit la coopérative à une fonction d'appui<sup>128</sup> alors qu'elle intègre aussi l'animation du collectif d'entrepreneurs), et la mutualisation. On retrouve ce discours dans les discours des acteurs (Veyer et Sangiorgio, 2018).
- Les pratiques des CAE continuent de poser des difficultés juridiques par rapport au caractère dual du statut d'ESA. Le juriste rappelle les problèmes d'interprétations juridiques et d'applications au niveau de la fiscalité des entreprises, du droit du travail, vis-à-vis des institutions intermédiaires telles que l'Urssaf (application de la réduction Fillon), Pole Emploi (ouverture des droits à l'indemnisation chômage), l'inspection du travail (conditions et accidents du travail), et les conseils de prud'hommes (jurisprudences ambivalentes) (Hiez, 2018).

L'application des dispositions faisant référence à un temps de travail, la pratique des abattements généraux de cotisations sociales, le traitement de la rémunération et du résultat d'activité des ES ou ESA<sup>129</sup>. Les sécurisations juridiques qu'elle institue font de la loi ESS, un outil de développement des CAE. D'ailleurs, CPE se saisit de cette opportunité pour introduire un label afin d'encadrer les

---

<sup>125</sup> Par Emmanuel Antoine et S. Veyer, *Pour une économie sociale et solidaire "de combat"*, Publiée le 21 novembre 2013 sur LeMonde.fr Source : <https://frama.link/nhZAAuP6> – Consultée le 7 novembre 2017.

<sup>126</sup> Mouvement historique qui compose l'ESS (Draperi, 2014b).

<sup>127</sup> Source : Article publié sur le site internet de Coopaname, Sophie Talayrach, *Loi ESS : quels changements pour Coopaname ? 2014* – Disponible ici : <https://frama.link/5GTENfXo> - Consulté le 23 novembre 2017.

<sup>128</sup> Elle fait directement référence au CAPE.

<sup>129</sup> Source : Document interne CGScop, Copéa, CPE, 10 propositions à l'État pour développer l'entrepreneuriat salarié et les Coopératives d'Activité et d'Emploi, impactant les modalités d'exercice des travailleurs indépendants, Mars 2018.



pratiques des CAE, tout en améliorant la qualité des services de la coopérative, dans une approche très orientée vers la CAE dans son ensemble, plus que sur la communauté de travailleurs<sup>130</sup>. La labellisation est élaborée en lien avec évolution de la réglementation et du cadre juridique, en particulier sur la loi ESS 2014, qui constitue une opportunité pour de nouvelles organisations (cf. Annexe 4). C'est une manière de garantir une philosophie, un cadre de qualité et de normaliser les pratiques des CAE. Le réseau justifie cette démarche en vue de « *développer la confiance et l'attractivité du mouvement, dans un environnement en mutation* »<sup>131</sup>, ainsi que de faire reconnaître l'esprit et les pratiques spécifiques des CAE, en vue du développement de nouvelles coopératives potentiellement en dehors des réseaux. Le vocabulaire utilisé par le réseau reflète son institutionnalisation et la volonté de se positionner dans un environnement concurrentiel où les organisations proposant des services aux TA s'accroît : on retrouve des mots comme progrès, qualité, évaluation, excellence, RSE, fiabilité. Parmi les axes thématiques du référentiel du label CAE, on retrouve : le juridique et le financier, la comptabilité et la gestion, les ressources humaines, l'accompagnement, le réseau CPE, le sociétal, ensuite décomposées en 113 critères, dont certains ont un caractère obligatoire, recommandé ou conseillé. Six évaluateurs sont désignés par le réseau, parmi lesquels on compte la moitié de gérants et la moitié de TA. Au 24 mars 2020, 36 CAE disposaient du label<sup>132</sup>. En lien avec loi ESS 2014. La procédure de labellisation dure trois ans pour les CAE déjà en fonctionnement, et les nouvelles CAE ont deux ans. Parmi les CAE étudiées, Artenréel et les CAE de Cooproduction ont fait le choix de s'inscrire dans ce processus de labellisation : il s'agira de saisir comment ce label marque leur modèle socioproductif. Toutefois, les acteurs s'inquiètent des usages de cette CAE institutionnalisée, par des organisations extérieures à l'ESS. Les choix des trois CAE analysées attestent de positionnements stratégiques différents dans la manière de se saisir cette nouvelle réglementation.

#### 4.2. Vers une nouvelle dynamique du mouvement des CAE ?

Le mouvement des Scop est marqué par une dynamique de créations, comme l'illustre le combat des ouvriers de l'entreprise Fralib à Marseille, à l'origine de la Scop TI en 2014 (Quijoux, 2018). Entre 2012 et 2017, le nombre de coopératives (loi 47, Scop et Scic) et d'emplois salariés augmente de façon équivalente à hauteur de 30% : une dynamique plus soutenue que la moyenne de création d'entreprises nationale<sup>133</sup>. En 2017, 3 177 coopératives employaient 57 700 salariées<sup>134</sup>. Entre 2013 et 2015, le nombre de CAE progresse de nouveau avec une moyenne de huit créations par an. Le taux de croissance est en moyenne de 27% par an entre 2014 et 2018, soit environ 7 nouvelles créations par an (cf. Graphique 2)<sup>135</sup>. Le nombre d'entrepreneuses est multiplié par deux entre 2013 (4 231) et 2018 (10 800). En 2014,

---

<sup>130</sup> À partir de 2016, l'objectif du réseau vise à dépasser le cadre instauré par la loi en garantissant la fiabilité des CAE auprès des entrepreneurs et des partenaires (notamment les financeurs) et en introduisant une démarche de qualité de services et la prise en compte d'une certaine vision politique du projet des CAE.

<sup>131</sup> Source : CPE, *Présentation du label*, 2014.

<sup>132</sup> Source : Site internet de CPE. URL : <https://cooperer.coop/label-des-cae/>

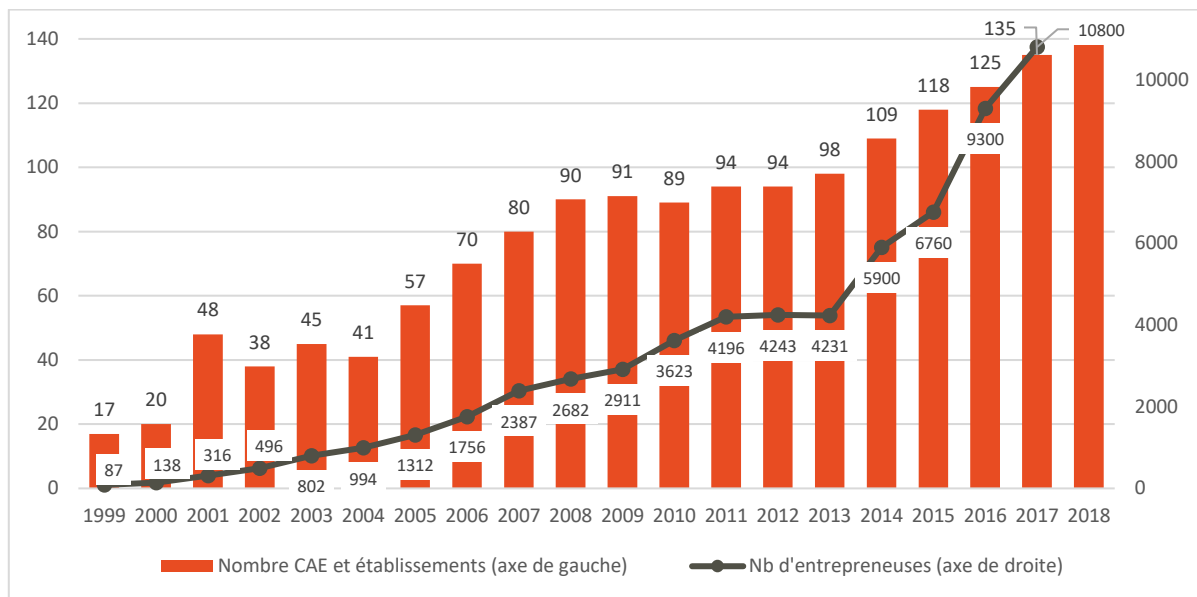
<sup>133</sup> D'après les calculs de l'autrice à partir des données issues des rapports d'activité de la CGScop. Pour en savoir plus : <https://frama.link/ngTBDvar> - Consulté le 23/01/2019.

<sup>134</sup> Source : CGScop, *Rapport d'activités*, 2017.

<sup>135</sup> D'après les calculs de l'autrice à partir des données récoltées auprès de la CGScop, Copéa et CPE.

le nombre de CAE et d'établissements dépasse la centaine en France<sup>136</sup>. Parmi les CAE créées entre 2013 et 2015, 5 sont des couveuses d'entreprises préexistantes qui se sont transformées en CAE (Chambolle et alii, 2016, p. 13). Cette dynamique s'illustre également par l'augmentation du nombre de CAE thématiques : entre 2012 et 2015, 10 ont été créées, dans les secteurs de la culture, du bâtiment et de l'agriculture (ibid.).

Graphique 2 : Evolution du nombre de CAE en France, 1999-2018



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir de l'agrégation des données des réseaux de CAE et de la CGScop

Si la dynamique de développement et de création des CAE est statistiquement visible après la loi, les objectifs affichés dans l'étude d'impact de la loi ESS ne sont pas atteints et le changement d'échelle, ambition des réseaux, n'est pas effectif. Pourtant, la loi ESS apparaît comme une opportunité pour des associations ou des entreprises existantes d'adopter une forme d'organisation désormais reconnue légalement. L'idée d'un changement d'échelle se traduit par la volonté d'étendre au travail indépendant le régime d'ESA réservé aux CAE, à ceux des plateformes numériques qui le solliciteraient. C'est l'une recommandation formulée<sup>137</sup> par Sophie Thiéry dans un rapport portant sur les nouvelles formes de travail indépendant à destination du CESE<sup>138</sup> (Thiéry, 2017, pp. 16). Cette piste explorée par la CGScop, pour le secteur du bâtiment et des transports, vise à améliorer les conditions et les relations de travail des travailleurs des plateformes de services à la demande. Le rapprochement de livreurs-coursiers avec les CAE et certaines URScop montre les liens qui se tissent entre les deux univers, marquant des perspectives de développement.

Face aux évolutions du contexte socioéconomique, l'émergence de nouveaux acteurs concurrents, et des défis concernant la recherche de ressources, renouvèlent les orientations stratégiques des CAE.

<sup>136</sup> Source : Calcul de l'auteurice, à partir de l'agrégation des données des réseaux Copéa et CPE, et de la CGScop.

<sup>137</sup> Une recommandation qui a suscité de vives réactions, car elle ne représentait pas une position majoritaire au sein de la CGScop, et ne correspondait pas au positionnement des réseaux de CAE.

<sup>138</sup> Conseil économique social et environnemental.

Des projets innovants contribuent à renouveler leur modèle par la création de nouvelles structures, par le rapprochement avec d'autres EESS, ou l'expérimentation de nouvelles modalités d'organisation (cf. Encadré 3).

*Encadré 3 : Expérimentations et nouvelles formes de CAE (2013-2018)*

Le **GRAP** (Groupement Régional Alimentaire de proximité) basé à Lyon depuis 2013 rassemble des AE dans le secteur de l'agroalimentaire biologique, qui bénéficie d'un statut juridique de société indépendante. Comme les CAE, il mutualise des services de gestion, comptabilité, administration, une mutualisation de services informatiques et l'accompagnement dans leur activité. D'autres services relèvent du partage de lieux de stockage ou le prêt de véhicules. Constituées en SCIC, les bénéficiaires sont sociétaires (Lanciano, Guillermin et Saleilles, 2014).

Le projet de **Bigre !** (cf. Annexe 15) - porté par Coopaname (CPE) et Oxalis (Copéa) et la coopérative Smart - incarne l'idée d'un changement d'échelle pour renforcer les échanges de pratiques, la mutualisation de moyens et des risques socio-économiques des entrepreneurs, en offrant des opportunités de coproduction économique dans une organisation adaptée (Desgris, De Grenier et Lewyllie, 2015).

En partenariat avec la CGScop, les CAE ont initié une réflexion sur leurs liens avec les Tiers-Lieux dans un contexte institutionnel propice à leur développement soutenu par les politiques publiques. Cofondateur de la SCIC Casaco, espace de cotravail francilien, Aurélien Danaés réalise une étude sur les pratiques des CAE, et les articulations possibles avec les **tiers-lieux** (Danaés, 2018). Le rapport souligne l'existence de coopérations entre CAE et tiers-lieux, l'existence de CAE constituées en tiers-lieux. Si les métiers diffèrent, l'animation d'un réseau est commune. Toutefois, des questionnements relatifs à leurs modèles économiques subsistent. En 2017, CPE s'oriente vers l'accompagnement de création de tiers-lieux et un premier espace de cotravail devenu CAE est accueilli Let's co Up (Le Mans).

Le **Groupe Coopetic** (Copéa) basé en Île-de-France se compose de plusieurs CAE spécialisées, visant à répondre à des contraintes réglementaires et accéder à des avantages fiscaux. La première CAE créée en 2009 est spécialisée dans les métiers de la communication, du web et de l'audiovisuel et des médias. En 2014, Coopetic-Médias (SCIC-CAE) s'adresse aux métiers du journalisme et de la presse. En 2016, un établissement est dédié aux chercheurs en situation de précarité, un statut stable, un cadre de travail collectif pour réaliser des recherches, mutualiser des espaces de recherche et des prestations commerciales.

La CAE francilienne Clara (CPE, culture) crée sa **société de production Clara bis** pour répondre aux spécificités techniques et administratives de la gestion de projets de création dans l'audiovisuel et le cinéma (**Clara bis**). Les artistes-entrepreneurs peuvent faire des demandes de financement de la création artistique auxquelles les CAE ne sont habituellement pas éligibles.

*Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.*

Depuis 2014, les deux réseaux se sont rapprochés, appuyés par la CGScop. Les sujets de crispation se sont réduits avec l'institutionnalisation de la CAE dans la loi. Les différences de modèles affirmés politiquement par les réseaux, et la convergence de certaines pratiques et orientations stratégiques montrent une diversité de CAE, au-delà des logiques de réseaux (Nivet et Scalbert, 2014). En 2018, naît l'idée d'une fédération de CAE rassemblant les deux réseaux, portée par la CGScop. Malgré la poursuite des divergences, quatre axes sont validés en 2019 : représentation/lobbying, communication, juridique, et observatoire.

### 4.3. Des changements d'orientations stratégiques des CAE : gouvernance et modèle économique

#### 4.3.1. L'élargissement du sociétariat des CAE

L'histoire des CAE montre que si le sociétariat fonde leur Projet politique, il n'est pourtant pas systématiquement placé au cœur de leur CAE, ni institué dans leurs organisations. Les études sur le sociétariat des ES menées par la CGScop, avant la publication des décrets d'application de la loi ESS, font état d'une faible moyenne du taux de salariés-sociétaires dans les CAE (45 % en 2013<sup>139</sup>, 59 % en 2015<sup>140</sup>), comparée aux Scop (69 %)<sup>141</sup>. Historiquement, en particulier dans les CAE du réseau CPE, la part de salariés de l'EM sociétaires est plus importante que la part des entrepreneurs sociétaires (Brulé-Josso et Liberos, 2019). Plusieurs facteurs expliquent la faiblesse de ce taux : l'hétérogénéité des profils des entrepreneuses, la dimension de test de l'AE, l'accompagnement social, le mode d'organisation du travail décentralisé et autonome, la liberté d'engagement dans la coopérative<sup>142</sup>, la formation des revenus et les développements économiques variables, l'intérêt variable pour le modèle coopératif et le Projet politique, etc. Or, l'accès au sociétariat induit un coût d'entrée (l'achat de parts sociales), et dans une Scop, le prélèvement mensuel d'une part du salaire<sup>143</sup>. Mais, les recherches montrent que la mise en œuvre de dispositifs favorisant le sociétariat n'est pas systématique dans les CAE : l'absence d'informations relatives au sociétariat, le montant élevé des coûts d'entrée constituent des freins au sociétariat<sup>144</sup>(Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015 ; Lion et Rospabé, 2018).

L'obligation instaurée par la loi ESS modifie le modèle organisationnel et économique des CAE, en particulier celles où le taux de sociétaires était faible. Codémarrage (53) illustre les transformations organisationnelles des modes de gouvernement d'une CAE suite à la loi : entre 2014 et 2017, le nombre de sociétaires a été multiplié par plus de 2. Désormais, près de la moitié des ES sont sociétaires<sup>145</sup> (ibid.). C. Lion et S. Rospabé (2018) montrent la nécessité d'inventer des espaces d'éducation, de formation et de délibération, pour favoriser une dynamique démocratique et une participation effective des entrepreneuses au processus de décision : l'un des défis que doivent relever une majorité de CAE avec l'entrée en application de la loi ESS<sup>146</sup>. La difficulté relève du financement des temps démocratiques, pour lesquels les ressources ne sont pas mises en œuvre (Ballon, 2019). Le temps que les ESA consacrent au gouvernement de l'entreprise constitue du temps de travail rémunéré en moins, dans la

---

<sup>139</sup> Sur un panel de 28 coopératives, parmi les ES de plus de trois ans d'ancienneté (Nivet et Scalbert, 2014)

<sup>140</sup> Sur un panel de 12 CAE, parmi les ES de plus de trois ans d'ancienneté (Chambolle et alii, 2016, p. 54).

Cette comparaison mériterait d'être approfondie, notamment en analysant l'évolution de ce taux depuis 2015, suite à l'application de la loi. D'autre part, il sera intéressant de confronter le taux de sociétariat des ES avec celui des salariées de l'entité mutualisée, dans la mesure où, bien souvent, ce pourcentage est plus élevé, en particulier, dans les fonctions d'accompagnement. Néanmoins, les données sont actuellement indisponibles. Aussi, cette analyse sera menée au niveau des trois cas de CAE dans la partie 4.

<sup>141</sup> Parmi les salariés de plus de deux ans d'ancienneté. Source : CGScop, *Rapport d'activités*, 2013.

<sup>142</sup> Qui induit un turnover élevé.

<sup>143</sup> Il n'existe aucune donnée chiffrée moyenne au sein du mouvement des CAE, aucune étude n'en faisant mention, faisant état d'un manque dans la littérature. Ces données seront analysées au regard des trois cas (cf. partie 4).

<sup>144</sup> Valeur et nombre de part minimum, niveau de rémunération, pourcentage de remontée en capital.

<sup>145</sup> C'était seulement 20 % en 2014.

<sup>146</sup> D'ailleurs, depuis 2018, elles animent une formation sur le sociétariat et l'animation de la vie coopérative, pour le réseau CPE. Source : CPE, *Lettre d'informations*, 2019.

mesure où leur salaire dépend de leur niveau d'activité. « Si l'adhésion aux valeurs promues par la coopérative et son organisation semble forte et généralisée, la menée de l'activité économique prime sur la participation aux dynamiques collectives » (Lion et Rospabé, 2018, p. 21). Pourtant, les choix stratégiques adoptés par certaines CAE intègrent une politique favorisant le sociétariat des ES, en vue de consolider et soutenir leur système socioproductif. L'accès au sociétariat, par des coûts d'entrée limités, et des espaces d'informations des dispositifs démocratiques, favorise l'augmentation du nombre de sociétaires, assurant une implication pérenne dans la coopérative. Cela induit une hausse du capital social de l'entreprise, abondant ses fonds propres, renforcée par le mécanisme de remontée au capital.

#### 4.3.2. Le défi des ressources pour financer les fonctions mutualisées

Face à la baisse de leurs ressources publiques, et la transformation du CICE, des réflexions sont menées en vue de trouver d'autres sources de financements parmi lesquelles les campagnes de financement participatif, le mécénat, le crowdfunding, l'utilisation de fonds de dotation, etc. De nouvelles stratégies renforcent l'hybridation des modèles socioéconomiques. En parallèle, les réseaux CAE cherchent à faire reconnaître les mêmes droits aux ES que les créateurs d'Activités entrepreneuriales à propos de l'accès aux dispositifs d'aide à la création d'entreprise<sup>147</sup>, et des avantages fiscaux (exonération de la TVA) équivalents aux micro-entrepreneuses<sup>148</sup>. Les CAE sont confrontées à des défis propices à des expérimentations en matière de financements des AE, de modes d'échanges non monétaires, du processus décisionnel, de valorisation extracomptable ou de gestion numériques faisant émerger de nouvelles stratégies.

L'année 2014 marque la reconnaissance institutionnelle des CAE dans un contexte où le travail indépendant, stimulé par le développement des plateformes de services à la demande (Uber, Deliveroo, Ornikar) : entre 250 et 300 plateformes collaboratives réalisent un chiffre d'affaires total (recettes nettes) de l'ordre de 380 millions d'euros en 2015 (Amar et Viossat, 2016). La visibilité des Scop et des Scic atteste de dynamiques productives favorables. Cette période d'institutionnalisation est vectrice de défis économiques, concernant la recherche et l'allocation de ressources. Les nouvelles règles qui s'appliquent aux CAE témoignent d'une rupture l'histoire des CAE, où le sociétariat des entrepreneuses était limité. Le développement des espaces de cotravail, et des plateformes coopératives, constitue des facteurs modifiant les trajectoires des CAE.

\*

Les quatre périodes identifiées par *l'analyse processuelle* (Mendez, 2009) permettent d'appréhender les processus historiques d'unité et de diversification des Projets politiques, des modèles organisationnels et socioéconomiques du mouvement des CAE : de l'émergence à la volonté des actrices de faire reconnaître institutionnellement la spécificité de leur projet tout en expérimentant des formes

---

<sup>147</sup> Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise, aide à la reprise et à la création d'entreprise versée par Pôle Emploi, accès aux prêts d'honneur à taux zéro.

<sup>148</sup> Source : Document interne CGScop, Copéa, CPE, 10 propositions à l'État pour développer l'entrepreneuriat salarié et les coopératives d'activités et d'emploi, impactant les modalités d'exercice des travailleurs indépendants, Mars 2018.

organisationnelles, jusqu'à une période de questionnements et d'institutionnalisation. On observe des enjeux de pouvoir au sein du mouvement des CAE, entre les réseaux et les acteurs, vis-à-vis des entreprises concurrentes, des collectivités territoriales (accès au financement), des organisations intermédiaires (Pôle Emploi, URSSAF), et des services de l'État, du gouvernement (d'un point de vue légal notamment). Cette perspective historique et mésoéconomique montre l'absence d'un seul modèle unique, et une diversité de projets, unifiés dans un mouvement parcouru par des tensions politiques. Riches de pratiques de gestion et de démocratie variées, les CAE partagent leurs expériences et s'inspirent des mécanismes de leurs pairs, pour faire évoluer leurs systèmes socioproductifs. Leur soutenabilité reste précaire face aux difficultés d'obtenir des ressources financières suffisantes pour rémunérer le travail des entrepreneuses, financer les fonctions mutualisées et la mutualisation des risques. Si le mouvement se développe après la crise de 2008 et la loi ESS 2014, les CAE interrogent quant à leur capacité à changer d'échelle, par la fragilité de leur modèle économique et démocratique.

\* \*

L'objectif de cette seconde section était de situer la CAE dans son environnement macroéconomique et d'analyser l'évolution de leurs choix socioéconomiques, en étudiant leur histoire, et les caractéristiques des acteurs majeurs du mouvement. L'environnement institutionnel et socioéconomique constitue à la fois l'élément déclencheur de l'émergence des CAE, mais aussi un frein à leur développement, au regard du modèle coopératif promu et expérimenté. En effet, les pratiques des CAE sont en décalage avec les normes institutionnalisées, qui les amènent à expérimenter des procès et des outils innovants, avec la difficulté de l'indétermination juridique qui en découle. Si la loi ESS 2014 représente une opportunité pour sécuriser leurs pratiques, elle questionne leur capacité de poursuivre ses expérimentations. C'est pourquoi le rôle de lobbying des réseaux auprès des institutions publiques joue un rôle essentiel dans le développement des CAE. Cependant, les Projets politiques sont contradictoires, bien qu'une ligne commune semble se dessiner depuis 2014. En termes de modèle économique et démocratique, on observe des pratiques différentes selon les cas, avec le recours plus ou moins important aux subventions publiques, l'ancienneté des membres, les niveaux de revenu et de contribution, le nombre de salariées de l'entité mutualisée ou encore le taux de sociétariat. L'ensemble de ces éléments d'ordre macroéconomique, mésoéconomique et microéconomique permettent de saisir des trajectoires variées au sein du mouvement, tout en percevant une cohérence identitaire et politique dans les pratiques des CAE. Le processus de diversification des CAE découle des choix stratégiques opérés par chaque coopérative, dans son environnement, son territoire, et en fonction de ses sociétaires, pour faire face à la réduction des ressources publiques, aux problèmes organisationnels internes. Ainsi, aux vues des événements survenus alors, qui impactent les dynamiques socioproductives du mouvement des CAE, la période 2013-2018 pourrait constituer un bornage utile à l'analyse des trois cas.

L'analyse des caractéristiques d'ordre organisationnel communes aux CAE vue dans la section précédente, combinée à cette analyse historique nous permet d'appréhender la portée d'un modèle de CAE qualifié de conventionnel, que le réseau de CAE Coopérer Pour Entreprendre tend à véhiculer. L'idée est alors de s'interroger sur la manière dont cette dimension instituée et structurante constitue l'un

des facteurs d'unité des CAE, voire de convergence de modèles socioéconomiques similaires ou proches. À l'inverse, d'autres expérimentations attestent de singularités qui se distinguent au sein du mouvement, à l'instar des expérimentations menées par Coopaname ou encore au sein du mouvement Copéa. Notre analyse vise donc à comprendre ces mouvements contradictoires et caractéristiques du mouvement des CAE et d'identifier ces facteurs de convergences et de divergences.

Précisément, c'est à partir de ces premiers questionnements que nous avons élaboré notre projet de recherche. Il s'articule avec une démarche de recherche cohérente avec ma problématique, dans une perspective engagée, éthique et scientifique qu'il s'agit désormais d'exposer.

## Chapitre 3. Une démarche d'enquête pragmatiste : de l'élaboration d'une recherche-action participative intégrale avec les CAE

Les constats formulés dans les deux chapitres précédents sont issus de mon<sup>1</sup> expérience à Coopaname, et complétés par des lectures d'articles scientifiques, en vue de considérer plus largement les processus socioéconomiques. Ma posture particulière au sein du mouvement des CAE, de Coopaname, combinée avec une ambition de diffusion des connaissances scientifiques, m'a amené à explorer les démarches de recherche incorporant dans un même mouvement savoirs et actions. Au regard de la singularité de cette approche en économie et des critiques récurrentes concernant la qualité de ces démarches de recherche duales, j'ai choisi de consacrer une partie de ma thèse pour expliciter ce choix. Par ailleurs, l'intégration simultanée de plusieurs objectifs (scientifique, pédagogique, démocratique et transformatif) rend nécessaire l'exposition d'un cheminement intellectuel certes individuel, mais surtout issu d'échanges coopératifs avec les actrices et les chercheurs. Dans ce chapitre, je qualifie ma démarche afin de situer mon ancrage épistémologique, j'explique les finalités de la recherche, j'étudie ma posture de chercheuse-actrice, afin de rendre compte des modalités de mise en œuvre de l'enquête et des critères de validation mobilisés. Après avoir défini les caractéristiques génériques d'une RA, l'ancrage épistémologique de cette recherche dans la tradition de l'économie sociale (Desroche, 1990 ; Draperi, 2007) est justifié par le processus de recherche participatif, la nature coopérative de l'objet analysé et les finalités plurielles de la recherche (sect. 1). Dans une perspective pragmatiste, le déroulement de l'enquête sociale (Dewey, 1938), comme mode d'opérationnalisation de la RAPI, est ensuite précisé à l'appui d'un raisonnement abductif (Peirce, 1931 ; Labrousse, 2006), qui structure les modalités de mise en œuvre de l'analyse de trois cas (sect. 2).

### Section 1. Fondements épistémologiques d'une recherche-action coopérative

Les démarches de *recherche en action* combinent la production de connaissances scientifiques avec la mise en œuvre d'actions au sein de l'espace analysé, ainsi qu'une relation de coproduction impliquant chercheuses et acteurs. RA (pour recherche-action), recherche collaborative, recherche partenariale, recherche-intervention, recherche participative, corecherche, etc., ces démarches se distinguent selon l'environnement de la recherche, la finalité de la recherche et ses modalités de réalisation, les relations entre chercheurs et actrices, les critères de scientificité et le produit final (Gillet et Tremblay, 2017). En effet, la RA recouvre des pratiques, des méthodologies, variables selon les approches épistémologiques et les disciplines scientifiques (Allard-Poesi et Perret, 2003). D'abord, nous précisons notre ancrage institutionnaliste, avant d'expliquer l'approche de la RA (1.) et enfin exposer les apports scientifiques de cette démarche originale en économie (2.).

---

<sup>1</sup> Dans ce chapitre, la première personne du singulier est utilisée pour expliciter les choix épistémologiques et méthodologiques.



## 1. *Epistémologie et genèse d'une recherche-action en économie politique*

Le choix de la RA et ma posture de chercheuse-salariée de Coopaname singularise cette recherche en économie institutionnaliste. Choix original, il s'agit de préciser comment la démarche de RA s'inscrit dans une perspective institutionnaliste.

### 1.1. Une perspective économique institutionnaliste

La pensée en *économie mainstream* (Hodgson, 2002) postule la neutralité de leurs modèles théoriques, justifiant d'une approche mathématique désincarnée, or ils se révèlent eux-mêmes idéologiquement marqués (Guerrien, 2016). Penser à partir de l'expérience, de faits historiquement, spatialement et culturellement situés, c'est refuser de conceptualiser une cité idéale, des conditions optimales d'équilibre, un modèle statique ou un *one best way* pour réfléchir en termes de diversité des expérimentations (Drapéri, 2007 ; Boyer, 2011). Si les concepts théoriques indiquent où regarder, ils risquent d'éclipser la complexité des faits économiques par une trop grande abstraction. « *Les théories ne sont ni des structures logiques déductives, ni des copies inductives du réel mais des outils mentaux de recherche (Commons) ou dispositifs provisoires de travail (Veblen) dans un processus continu de recherche en réponse à l'expérience* » (Bazzoli et Dutraive, 2006). La théorie doit servir l'analyse par une dynamique d'affirmation et de réfutation dans l'évolution des connaissances théoriques du réel. Aussi, dans cette recherche, l'organisation est vue comme un fait social, ancré dans une histoire, une culture, des structures politiques, économiques et sociales : c'est la prise en compte de l'impact des acteurs et des institutions sur les faits socioéconomiques qui nous intéresse. Dans une perspective systémique, l'observation des situations réelles permet de saisir la complexité des faits sociaux, en choisissant des outils d'analyse cohérent avec l'objet et la question de recherche (Labrousse, 2006). C'est en ce sens que le travail d'enquête qualitative s'inspire de l'ethnographie économique (Weber et Caroline, 2010), qui nous permet de réinterroger les principes épistémologiques et les concepts institués en économie, considérant « *le rôle central de l'observation dans la production de connaissances, la question de la réflexivité, l'attention aux rationalités pratiques et à l'historicité des sociétés* » (Labrousse, 2007).

### 1.2. Le pluralisme de l'économie politique : dialogue entre sciences sociales et humaines

Considérant l'économie comme une science sociale (Orléan, 2005), notre approche intègre une vision ouverte à différents champs disciplinaires. En effet, l'étude des faits sociaux s'imprègne d'outils et de résultats complémentaires des sciences sociales et humaines. Pour A. Orléan, le principe de pluralisme en économie invite au dialogue avec les disciplines des sciences humaines et sociales pour enrichir nos recherches<sup>2</sup>. « *Une analyse réaliste des problèmes ne peut se limiter à de telles lignes de démarcation [entre les disciplines]. Cette distinction entre facteurs 'économiques' et 'non économiques' n'est en fait, du point de vue de la logique, qu'un expédient inutile et dépourvu de signification, et elle devrait être remplacée par une distinction entre facteurs 'significatifs' et 'non significatifs'* » (Myrdal, 1959, pp. 20).

---

<sup>2</sup> André Orléan, « Pour un enseignement pluraliste de l'économie », Variances, 07/11/2018, URL : [http://variances.eu/?p=3626#\\_ftn2](http://variances.eu/?p=3626#_ftn2) – Consulté le 29/06/2019.

La construction institutionnelle des disciplines de recherche est indépendante des objets de recherche, des faits sociaux qui leur préexistent. L'ouverture de l'économie institutionnaliste à d'autres disciplines, comme la philosophie, l'histoire, la sociologie, la gestion, vise à enrichir les concepts sociaux et les méthodes qualitatives, notamment issues de la sociologie (Labrousse, 2006 ; Saillard et Boyer, 2010). Les économistes Florence Jany-Catrice et Richard Sobel font l'hypothèse que, par la place qu'occupe l'économie dans les sociétés, les connaissances produites dans la discipline influencent l'ensemble des sciences humaines (Jany-Catrice et Sobel, 2014, pp. 203). La création de liens entre disciplines pour appréhender les enjeux économiques contemporains est au cœur de la définition de l'économie comme science sociale (Boyer, 2014). C'est dans cette perspective d'ouverture et de dialogue entre disciplines que je situe mon approche de l'économie considérant l'apport d'une fertilisation croisée au-delà des frontières disciplinaires pour éclairer ces dimensions socioéconomiques des CAE.

### 1.3. Une approche transdisciplinaire

La *monoculture institutionnelle* freine l'exploration d'un large panel d'idées, limitant le faisceau de concepts et de schémas d'analyse mobilisés (Ostrom et Basurto, 2013). C'est l'objet même de la recherche qui doit déterminer le champ des disciplines mobilisables pour la recherche, l'économie comme « *science sociale des objets économiques* » indique « *une nécessité poly-méthodologique émanant des objets mêmes* » (Lordon, 2007, pp. 21, 23). Pour Fauquet (1935, p. 72)<sup>3</sup>, il importe de recourir à une approche mêlant les disciplines pour analyser les coopératives : « *C'est cet ensemble, lié à une certaine structure économique et sociale et à un certain état de civilisation que doit comprendre et évoquer la notion d'institution coopérative. C'est-à-dire qu'il serait vain de vouloir la définir en de simples termes économiques. [...] pour en rendre pleinement compte, c'est à l'ensemble des disciplines qu'il faut faire appel* ». Dans la tradition des recherches en économie sociale, les interactions disciplinaires illustrent le caractère multiréférentiel de la RA au-delà des limites des champs disciplinaires (Drapéri, 2007 ; Morvan, 2013). Ce projet de recherche naît d'une expérience professionnelle en décalage avec un ancrage institutionnel disciplinaire spécifique et à la suite d'un parcours universitaire pluridisciplinaire à l'Institut d'Études Politiques de Rennes. Notre choix s'est orienté vers une démarche de recherche transdisciplinaire (Favereau, 1995). Au-delà des disciplines scientifiques institutionnalisées, l'objet (la Coopérative d'Activités et d'Emploi) ou plutôt le problème de recherche (projet politique/efficacité économique) justifie cette approche. Des méthodes, des outils d'analyse, des concepts en économie, gestion, sociologie, philosophie et en ethnographie composent mon analyse des modèles socioéconomiques des CAE<sup>4</sup>.

### 1.4. Des fertilisations croisées entre l'analyse des chercheurs et l'expérience des actrices

Cette approche vise à dépasser une vision « *confinée* », séparant la pensée de l'action (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001). Inspirée par le pragmatisme social de John Dewey<sup>5</sup>, la perspective de

---

<sup>3</sup> Figure militante historique et théoricien du « *secteur coopératif* » (1873-1953).

<sup>4</sup> Ainsi, les disciplines scientifiques des autrices et références mobilisées sont précisées pour visualiser la transdisciplinarité.

<sup>5</sup> Philosophe états-unien du début du XXe siècle (1859-1952).

*recherche constructiviste* de John Commons s'intéresse autant au processus de recherche (impliquant une dynamique participative) qu'à la finalité de la recherche (Bazzoli et Dutraive, 2010). Dans cette perspective, il s'agit de rendre compte de deux schèmes conceptuels de façon continue et non distincte : celui de la recherche (méthode de connaissance), et celui des personnes, du collectif, de l'objet analysé (théorie de l'action). L'économiste invite le chercheur à adopter une posture d'humilité vis-à-vis des actrices, dans la mesure où il connaît moins bien la situation puisqu'il ne la vit pas : « *L'outsider - l'intellectuel ou le politicien - ne peut jamais atteindre la raisonnable parce qu'il ne peut jamais savoir par expérience tous les faits qui doivent être pris en compte pour définir une règle d'action* » (Commons, 1919, pp. 176-177). En effet, dans une perspective de réformisme social, la philosophie pragmatiste<sup>6</sup> questionne l'efficacité pratique des actes quotidiens en orientant la recherche vers la résolution de problèmes, s'éloignant d'une recherche orientée vers l'identification d'une *Cité idéale*. Dewey définit l'« *enquête sociale* » par son objectif : « *procurer au 'public' des outils qui lui permettent de 's'identifier lui-même', ou de définir ses intérêts* » (Zask, 2004, p. 8). L'expérience permet d'élaborer une connaissance, d'acquérir une idée utile dépourvue de fausseté ou de véracité (James, 1907), permettant de réinterroger paradigmes, cadres théoriques et modèles pour faire advenir la singularité d'une situation dans son environnement (Rozier, 2010). La genèse de la pensée commence avec une expérience, une situation, un contexte, un environnement - qui constitue un obstacle, une difficulté, une source de doute (Dumez, 2007) - déterminant la signification par un processus réflexif. Ces écrits font écho à ma condition, dans la mesure où c'est l'expérience de coopératrice de Coopaname qui m'a conduit à formuler ce projet de recherche.

Les théoriciens de l'économie sociale rejoignent ces ambitions de démocratisation du savoir et d'élaboration collective de proposition de réformes sociales par les échanges fructueux entre citoyennes dans un processus de recherche. Le chercheur en économie sociale choisit l'engagement auprès des actrices en vue d'une transformation sociale et de l'amélioration des pratiques (Desroches, 1990). C'est dans cette perspective duale, articulant méthode de connaissance et théorie de l'action, qu'il faut comprendre mon choix épistémologique de la RA pour analyser les modèles socioéconomiques des CAE. Mon rôle au sein de Coopaname et le mode de financement de la recherche doctorale en CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche), m'amène à adopter une démarche de RA basée sur un processus d'enquête selon la philosophie pragmatiste.

## 2. *Définition et modalités de recherche-action : positionnement épistémologique & théorique*

Peu courantes en économie, les démarches de RA se distinguent à plusieurs titres. La diversité des RA s'identifie selon plusieurs approches : les degrés d'association et le positionnement des acteurs avec les chercheuses, la finalité de la recherche, l'ancrage épistémologique ou encore le projet instrumental. Deux types de RA se distinguent selon la finalité de leur production de connaissances (Allard-Poesi et Perret, 2003) :

---

<sup>6</sup> Ce courant états-unien de philosophie politique du XIXe siècle est connu à travers des figures telles James, Peirce et Dewey.

- **Un changement pour développer de nouvelles connaissances (« changer pour connaître »)**, représenté par les courants de recherche-action expérimentale (Lewin), *l'Action Science*, recherche intervention ;
- **Un changement social afin de « connaître pour changer »**, représenté par les approches psychosociologiques à visée thérapeutique, institutionnalistes comme la Recherche-Action participative, et coopératives.

Afin de situer et définir une RA, il importe de préciser ses caractéristiques et ses finalités, pour expliquer mon approche de la recherche-action participative intégrale (RAPI).

## 2.1. Définir la recherche-action participative et intégrale

Parmi les fondateurs de la RA de type « changer pour connaître », Kurt Lewin<sup>7</sup> définit son expérience comme « *une démarche fondamentale dans les sciences de l'homme, qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré et ce faisant, faire avancer les connaissances fondamentales dans les sciences de l'homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se développe au sein d'un cadre éthique négocié et accepté par tous* » (Lewin, 1947 ; traduit par Liu, 1997, p. 295). Afin de comprendre les réalités sociales, l'attention se porte sur l'action, considérant l'indissociabilité de la production de savoirs à partir d'expériences situées. Plutôt qu'une méthode, cette démarche intègre une double finalité : la génération de connaissances théoriques fondamentales en sciences sociales (savoirs scientifiques) et le changement social des pratiques dans l'action (savoirs actionnables) (Liu, 1997).

Parmi les approches coopératives, le sociologue Morten Levin et l'anthropologue Davydd Greenwood (2006) ont développé la démarche de *Pragmatist Research Action*. Pour eux, trois éléments fondamentaux caractérisent toute RA (Allard-Poesi et Perret, 2003) :

- **L'action** se traduit par un processus qui vise à modifier la situation initiale du groupe de personnes considérées, en vue d'ouvrir des espaces de discussion et d'encapacitation.
- **La recherche** prend la forme d'une démarche scientifique pour résoudre un problème lié à une situation en produisant de nouvelles connaissances, par conséquent, situées.
- **La participation** s'inscrit dans une perspective de la production de savoirs appropriables, permettant à différentes parties prenantes de s'impliquer dans la construction d'une recherche qui a pour but de transformer la réalité sociale.

Démarche complexe par ses « *essences multiples* » (Paillé, 2009, p. 193), la RA n'est « *ni de la recherche, ni de l'action, ni l'intersection des deux, ni l'entre-deux mais la boucle récursive entre recherche et action* »

---

<sup>7</sup> Spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme (1890-1947).

» (Bataille, 1983, p. 33). L'articulation entre la théorie et la pratique s'élabore dans un dialogue constructif<sup>8</sup> : l'expérimentation de situations permet de s'imprégner du réel<sup>9</sup>.

Mon positionnement épistémologique en économie institutionnaliste s'articule avec une posture de recherche ancrée dans l'action, au sein d'une organisation démocratique, où la RA constitue un outil au service du Projet politique porté par ses membres (Ballon et Bodet, 2017). C'est dans le deuxième type de RA, proche de la *Pragmatist Research Action* que je m'inscris.

## 2.2. Des pratiques de recherche-action en économie sociale : une lecture desrochienne

Dans les organisations de l'économie sociale (Drapéri, 2014b), la RA tient compte de leurs visées productives et transformatives et de la double qualité de leurs membres, associés au processus de décision démocratique. La grille de classification façonnée par Desroche (1990) m'a permis de situer ma démarche et de construire ma posture de chercheuse. L'auteur distingue quatre connotations : le *profil* personnel ou collectif de la recherche, *la trajectoire* (de l'action à la recherche et inversement), *la typologie* éclairant les objectifs d'une recherche, le type de participation du chercheur, *la dialectique* entre les parties prenantes (autrices sur acteurs, auteurs + actrices, etc.) selon leur qualité (chercheur ou actrice ou les deux), et leur nombre (ex. : un chercheur travaille en lien avec un collectif). Ici, la focale porte sur la notion de *typologie*. Trois formes de RA se distinguent selon leur finalité (Desroche, 1990a, pp. 105-109) :

- **La recherche d'explication sur l'action et ses acteurs** : La praxéologie correspond à une recherche compréhensive des pratiques, à partir de l'analyse des causes, des effets et des déterminants. Le chercheur se place au cœur ou plutôt à l'intérieur de l'action.
- **La recherche d'application pour l'action et les actrices** : La recherche appliquée est liée à la posture de la chercheuse aux côtés des acteurs, pour construire le processus d'objectivation et de formalisation, dans une démarche coopérative (Desroche, 1981 ; Goyette et Lessard-Heubert, 2014).
- **La recherche d'implication par l'action et avec ses acteurs** : La recherche impliquée consiste à proposer un scénario aux actrices (destinataires des résultats de la recherche) à partir d'une analyse.

Desroche (1990) distingue plusieurs types de recherche action au regard de la dialectique des relations « *du ou des auteurs d'une recherche* » et « *du ou des actrices d'une action* », différenciant ainsi le nombre de protagonistes (singulier ou pluriel) : il compte 32 combinaisons. De point de vue de la dialectique entre les parties : huit types participations sont distinguées : de l'intégrale (explication + application + implication) à la vagabonde (aucune), en passant par l'informatrice (explication).

Tout d'abord, le profil de ma recherche est personnel dans le cadre d'une thèse de doctorat. Typologiquement, ma démarche combine trois dimensions (explication, application et implication), ce qui en

---

<sup>8</sup> Recherche-pratiques/distanciation-implication.

<sup>9</sup> Dans mon cas, la Convention industrielle de formation par la recherche a facilité cette double posture.

fait une *recherche-action participative intégrale* (RAPI) (Desroche, 1990). Ma trajectoire de recherche naît d'une réflexion dans l'action, vers la recherche. Concernant la posture, en associant deux rôles (actrice-chercheuse) au sein d'une même personne traduits contractuellement par la CIFRE (doctorante salariée coopératrice), la dialectique part du singulier (moi, chercheuse-actrice) au pluriel (le collectif représenté par les membres des trois CAE). Parmi la pluralité de ces acteurs, sont comptés les membres de Coopaname, les membres d'Oxalis et d'Artenréel, mais aussi la CGScop et d'autres CAE.

### 2.3. Les finalités de la recherche-action dans une perspective de transformation sociale par les connaissances et les expérimentations

En sciences sociales, la construction de schémas d'analyse et de concepts, ainsi que les organisations ou populations étudiées, se caractérise par le lien étroit entre les résultats, et l'évolution de la situation analysée (Labrousse, 2006, p. 32). Les démarches de RA s'appuient sur cet effet de rétroaction en mettant au cœur de leur processus une dimension transformative. Revenons un instant sur la double finalité, souvent perçue de façon paradoxale, mais bien caractéristique de ces démarches. Projet social et scientifique, la RA se distingue par un processus démocratique formateur et transformateur, incluant chercheuses et acteurs. Ce sont plus particulièrement les courants de la RA critique (participative et coopérative) et pragmatiste qui intègrent pleinement une dimension pédagogique d'encapacitation des actrices, en vue d'une transformation de la réalité sociale. Déclenché par la nécessité de résoudre une situation problématique rencontrée par les actrices, un processus démocratique et participatif est mis en œuvre afin de produire, ou de valider des connaissances pratiques, en des connaissances scientifiques. Ici, le propos se centre sur les objectifs de la RA<sup>10</sup>.

#### 2.3.1. Une tradition articulant mouvement d'entreprise et de pensée en économie sociale

A la suite de Desroches, J.-F. Draperi (2007, p. 68)<sup>11</sup> analyse l'économie sociale comme « *un mouvement social* » articulant « *un mouvement d'entreprise* » et « *un mouvement de pensée* », producteur d'une unité de connaissance fondamentale, au point que « *dissociés, le mouvement d'entreprise et le mouvement de pensée n'ont plus de sens : privée de sa critique théorique, de sa confrontation aux valeurs, l'entreprise se banalise ; privée d'expérimentation, de confrontation au réel, la pensée se sclérose ou se réduit en artefact* ». Ainsi, la recherche en économie sociale se caractérise par l'apprentissage et la mise en œuvre d'une pratique de la recherche sur l'action et dans l'action, qui vise à renforcer les intentions politiques de transformations sociales. La scientificité (dimension recherche) et la praticabilité (dimension action) des savoirs produits sont garanties par un processus de confrontation et de discussions des idées. La dynamique de RA permanente à Coopaname illustre cette tradition (cf. Annexe 5) nourri la réalisation de mon travail de recherche (Ballon et Bodet, 2017). Ma démarche s'inscrit parmi les RA qui visent à la production d'une transformation sociale et des recherches coopératives (Greenwood et Levin, 2006). Dans une perspective desrochienne, cette RAPI inclut une double finalité de transformation sociale par l'expérience et la production de nouvelles connaissances qui prennent sens avec l'objet

---

<sup>10</sup> Les critères de scientificité sont abordés en dans le point 2.5.

<sup>11</sup> Géographe, héritier contemporain de Desroche.

de recherche considéré : les CAE. Cette démarche s'inscrit pleinement dans l'environnement de la recherche (une tradition de RA dans le milieu coopératif), et avec les modalités de réalisation et de financement de la recherche (contrat de financement).

### 2.3.2. La production de nouvelles connaissances fondamentalement duales

Le caractère contextuel, relatif et temporaire, des connaissances élaborées au cours d'une RA s'explique par la construction d'une analyse basée sur un problème situé, dans un environnement particulier. Le processus imbriqué entre recherche et action questionne la scientificité et la capacité de cette démarche à produire des savoirs scientifiques valides. Il est vrai que les connaissances produites au cours d'une RA se singularisent par leur hybridation entre mouvement de pensée et d'action. Mais, les connaissances résultant d'une RA ne prétendent pas à l'objectivité. « *La recherche-action implique de fait, dans sa définition même, une gestion attentive de cette tension dynamique 'dedans/dehors', à l'œuvre tout au long du processus de recherche. La résolution de cette tension en faveur de l'une ou l'autre des parties [...] posera toujours question quant à la légitimité des connaissances produites* » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 28). Les données y sont moins visibles : elles sont enchevêtrées dans le matériau empirique. Il ne s'agit pas de s'éloigner des situations réelles vécues par les acteurs, mais de les comprendre par l'expérience de l'action, et par un échange continu. L'environnement dans lequel s'élabore la RA contribue à définir et conditionner son déroulement, dans mon cas, il s'agit de coopérative. Le caractère situé et subjectif des connaissances produites est assumé, d'où l'importance d'une définition rigoureuse de la démarche et une conscientisation de la posture.

### 2.3.3. Une pédagogie de l'autonomie : produire et transmettre des connaissances

La dimension éducative de la RA s'inscrit dans une perspective de coproduction et de diffusion d'un savoir ouvert, pluriel et appropriable par toutes. Cette pratique favorise l'autonomie des personnes par la transmission organisée, de connaissances mobilisables dans l'action. Pour Guy Berger (2003), chercheur en sciences de l'éducation, la RA est une coformation : elle soutient la professionnalisation des actrices par les rôles de « *sachantes* » et « *d'exécutantes* » qu'elles vont jouer dans la recherche. Le groupe social façonne des « *savoirs propres* » ou des « *savoirs sur soi* », ce qui lui donne les moyens de comprendre et d'analyser ses pratiques (Berger, 2003, p. 15-16). Plus précisément, pour la psychologue sociale Elaine Christen-Gueissaz (2006, p. 21), la RA « *permet l'apprentissage social et contribue à l'empowerment communautaire, dans le sens où elle valorise la capacité d'une communauté - quelle qu'elle soit - à analyser sa situation, à définir ses attentes ou ses problèmes et à créer les moyens de satisfaire les premières et de résoudre les seconds* ». Par la praxis, une expérience réflexive dans l'action, l'acteur est en mesure de mieux examiner le contexte qui lui pose problème par regard systémique et critique. En ce sens, la pratique de la RAPI (Desroches, 1990) s'inscrit dans une approche centrée sur

l'apprentissage par l'expérience, à partir de l'étude d'une situation problématique, proche de la démarche d'enquête conçue par Dewey<sup>12</sup> et dans la lignée de la sociologie critique et militante.

#### 2.3.4. Un processus de participation dans la production de savoirs pour une citoyenneté active

La RA pragmatiste<sup>13</sup> se donne pour objectif la production de solutions utiles aux acteurs, en vue d'accroître leur contrôle sur les situations qu'ils vivent par une meilleure connaissance de leurs actions (Greenwood et Levin, 2006). Cette double dimension se traduit par un « *apprentissage cogénéré* » dont l'objectif n'est pas d'aboutir à la qualification d'une « *vérité objective* », mais plutôt d'ouvrir le champ des solutions possibles au problème identifié, par l'ouverture d'espaces de réflexions et de discussions collectifs, favorables à l'élaboration d'analyses conjointes et au renouvellement des actions (Greenwood et Levin, 2006). Revenons un instant à la pensée de Dewey pour mieux comprendre le processus. Pour lui, la citoyenneté active, c'est-à-dire la réalisation d'enquêtes par les citoyennes, constitue une démarche constitutive d'une démocratie participative, où les citoyens sont en capacité d'analyser et de proposer des solutions aux situations problématiques qu'ils rencontrent<sup>14</sup> (Dewey, 1927 ; Zask, 2008). En économie sociale, cette ambition démocratique d'encapacitation des citoyens se décline au niveau des organisations, afin de rendre possible une participation éclairée dans un processus de transformation sociale, qui se traduit dans les modalités de mises en œuvre de la RA par la coconstruction de l'analyse et la discussion des résultats. Ces caractéristiques participatives constituent des critères de scientificité essentielles aux connaissances produites dans une RA.

La RA se comprend comme un mouvement dynamique : c'est « *un processus qui laisse des traces [...]* Ces traces et ce chemin signent l'évolution des partenaires impliqués : dans leurs pratiques, dans leurs représentations et leurs connaissances » (Christen-Gueissaz, 2006, p. 21). Génératrice de transformations sociales, la RA est une autoréflexion à visée transformatrice, démocratique et formatrice comme une forme de « *méta-réflexion* » (Saint-Luc, 2012). C'est un moyen pour les acteurs d'accéder à une meilleure compréhension de la situation, pour agir et transformer leur réalité<sup>15</sup> (Desroche, 1990 ; Bazin, 2018). Dans les associations, les coopératives ou les mutuelles, le rôle des membres bénéficiaires-sociétaires est moteur dans la réalisation du Projet social et démocratique. La connaissance fine des dynamiques et des règles du collectif rend possible une participation active, par la capacité de prendre une décision éclairée, adaptée au contexte. Le travail de conscientisation, initiée par la RA, accompagne l'encapacitation des actrices pour œuvrer aux transformations sociales qu'ils défendent. La RA permanente « *provoque un processus éducatif et émancipateur* » (Drapéri, 2007, p. 21), donnant aux acteurs les moyens d'exercer leurs rôles et d'assurer leurs responsabilités sociales et économiques

---

<sup>12</sup> Notons à cet égard le parallèle des initiatives des deux penseurs entre les écoles laboratoires créées par Dewey et collèges coopératifs et l'université coopérative internationale créées par Desroche.

<sup>13</sup> Inspirée par Dewey.

<sup>14</sup> à l'inverse d'une démocratie technocratique, où les décisions publiques s'avèrent réservées à des experts.

<sup>15</sup> On peut citer les exemples de la RA cités par Desroche (1990, 125-158). Dans les Cahiers de l'Action de l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire, plusieurs articles illustrent comment par la RA, des acteurs ont pu renforcer leur pouvoir d'agir par l'acquisition et la production de réflexions sur leurs pratiques. Citons par exemple le cas de l'association Ping sur l'appropriation des technologies numériques (p. 87 par Julien Bellanger) ou l'expérience de chercheuse-actrice, de Victoria Zorraquin, en tant que bénévole du collectif Pôle d'exploration des ressources urbaines (PEROU) et de l'association À Bras ouverts (ABRASSO), au sein de quatre bidonvilles en Essonne entre 2012 et 2017 (p. 97).



(savoirs actionnables) (Ballon et Bodet, 2017). Au sein de l'organisation, la RA alimente un cercle vertueux de réflexivité et « *d'auto-évaluation régulatrice* » favorisant l'émergence d'un esprit critique des acteurs sur leurs propres pratiques (Saint-Luc, 2012, p. 6).

## 2.4. La construction d'une posture de chercheuse-actrice

Le processus démocratique de la RAPI commence avec l'énonciation du problème, se poursuit avec l'élaboration et la réalisation de la recherche et finalement par le traitement des résultats. Deux éléments permettent de mieux en apprécier les apports et les limites : 1. l'évolution nécessaire des postures des parties prenantes, 2. les relations sociales nouées dans le cadre de la recherche. L'objectif est ici de situer mon expérience de chercheuse-actrice pour identifier ses apports et ses biais.

### 2.4.1. De la construction théorique d'une double posture

« *L'imbrication du chercheur, de l'acteur et des contextes [est] une caractéristique intrinsèque de la recherche-action* » (Paillé, 2009, p. 193). S'engager dans une RA, c'est faire évoluer sa posture de praticien ou de chercheuse, sortir de son cadre habituel de travail en adoptant une *double posture* (Mias, 2003). Les postures hybridées des parties prenantes nécessitent de créer un espace propice à la coopération et à la communication, soit, pour reprendre l'image de Bataille, de bâtir un pont reliant les rivages de la recherche et de l'action (Bataille, 1983, p. 33). L'expérimentation de ces postures est source d'inconfort, autant pour les chercheurs que pour les actrices<sup>16</sup>. Les rôles professionnels sont transformés par la prise en compte d'autres considérations, d'autres représentations et compréhensions étrangères, voire contradictoires (Allard-Poesi et Perret, 2004). Subjectivement engagée dans une recherche modifiant le cours de l'action, la chercheuse est invitée à comprendre les pratiques par l'action. La RA bouscule les méthodologies et les schémas d'analyse théoriques habituellement utilisés, par l'introduction d'approches multiréférentielles du problème (Lyon, 2006). La chercheuse doit adapter sa posture au cours de la recherche car elle se positionne au cœur de la situation ou du problème qu'elle analyse, sans pouvoir les contrôler (Allard-Poesi et Perret, 2004).

Les rôles habituellement et strictement distincts d'*enquêteur* et d'*enquêtée* traduisent une division du travail entre les producteurs d'idées et d'analyse<sup>17</sup> et productrices d'actions<sup>18</sup>. Il en résulte des rapports sociaux de production inégaux entre les chercheuses (dominantes) et les acteurs (dominés), symbolisés par les diplômes et les statuts différenciés<sup>19</sup>. En rassemblant au sein d'un groupe social de recherche, des chercheuses et des actrices, la RA interroge ces rapports institués. À l'aune d'un principe d'égalité, la RA critique et participative se distingue : « *le chercheur ne peut de fait prétendre à une position*

---

<sup>16</sup> On peut citer le cas d'une observation participante, réalisée lors d'un module d'accueil à Oxalis en 2015, pendant lequel, lors de la présentation de Bigre ! et de Coopaname, on m'a interpellé en tant que salariée-sociétaire de Coopaname pour témoigner, ce qui m'a embarrassé, en me disant que j'avais perdu ma posture de chercheuse, et que les personnes présentes ne me percevaient plus de la même façon. Cependant, la gêne est apparue plus importante pour moi que pour les participants.

<sup>17</sup> Travail intellectuel réflexif définissant l'action.

<sup>18</sup> Travail matériel, geste réalisant l'action.

<sup>19</sup> Cela dit, les récentes transformations de l'emploi dans la recherche, et l'augmentation du nombre de doctorats tendent à amoindrir ces différences historiques.

*privilegiée dans le processus de recherche. Idéalement, les chercheurs et participants sont tous des 'co-chercheurs' » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 12). La démarche pragmatiste va plus loin en affirmant le caractère fondamental des principes démocratiques par l'égalité entre chercheuses et acteurs (Greenwood et Levin, 2006). Considérés comme problématique par les positivistes, ces liens dans la RA sont ici érigés en principe élémentaire du processus scientifique. Ma posture s'inscrit dans une relation d'égalité avec les actrices, en cohérence avec le principe coopératif démocratique, selon lequel une personne égale une voix (cf. Annexe 2).*

L'implication de la chercheuse peut perturber la réalisation de la recherche. Parmi les critiques récurrentes portées à la RA, on retrouve le manque de distanciation, l'absence d'objectivité, le risque d'*enclichage* (Olivier de Sardan, 2000) du chercheur. La conscientisation de ces limites constitue un premier garde-fou. Mes observations ont permis d'identifier un discours, qualifié de scientifique, qui tend à une forme d'éloge de la coopération, du Projet politique, au risque d'en oublier les dysfonctionnements réels. Plusieurs chercheurs sont apparus saisis par le Projet utopique de Coopaname traduit par une analyse laudative restreignant sa portée réflexive, dans la mesure où des dysfonctionnements et des réalités sociales n'étaient pas considérés. Dans mon cas, mon expérience de salariée a contribué à limiter ce biais par le vécu quotidien de tensions, justement entre le Projet politique, et la difficulté de sa mise en œuvre, source de problèmes organisationnels, d'enjeux de pouvoir, de surcharge de travail, etc. Mais l'expérience de salariée n'est pas sans embûches pour la chercheuse, et des sources de difficultés apparaissent du fait de la CIFRE.

#### 2.4.2. L'expérience de chercheuse-salariée-associée : la CIFRE, piège ou opportunité ?

Les thèses réalisées en CIFRE questionnent la production de connaissances par la posture de doctorant-salarié, les relations sociales entre la doctorante et l'employeur, le traitement et l'interprétation des résultats. À partir des limites et des apports de la CIFRE repérées dans la littérature<sup>20</sup>, j'ai considéré mes propres expériences en tant que doctorante-salariée.

- **La posture duale.** L'inconfort et la complexité de la posture, l'identité de doctorante-salariée, entraînent des tensions (Gaglio, 2008 ; Hellec, 2014 ; Dulaurans, 2015). La légitimité se construit auprès de la communauté scientifique et aux côtés des acteurs de l'organisation d'accueil, ce qui n'est pas sans créer de tensions sur le processus scientifique (Dulaurans, 2015 ; Perrin-Joly, 2010). Le travail sur la posture est itératif, requérant une capacité d'adaptation. Si ma légitimité était acquise à Coopaname, et dans une moindre mesure auprès d'Oxalis et d'Artenréel, c'est davantage auprès de la communauté scientifique que j'ai dû démontrer la légitimité de ma posture, de ma démarche. À Coopaname, la difficulté a été de changer de posture - d'actrice à chercheuse -, auprès des salariées de l'EM.

---

<sup>20</sup> En sociologie (Gaglio, 2008 ; Perrin-Joly, 2010), en science politique (Alam, Gurruchaga et O'Miel, 2012), ou encore en communication des organisations (Foli et Dulaurans, 2013).

- **La relation salariale subordonnée.** La relation de subordination avec l'organisation d'accueil est contrebalancée par le caractère tripartite du contrat<sup>21</sup>. Toutefois, l'inscription du doctorant dans une ligne hiérarchique et sa dépendance économique à l'employeuse demeure une source de tensions sur le projet de recherche (Perrin-Joly, 2010). Ma posture de doctorante-salariée-associée de Coopaname et la remise en question par la coopérative de la subordination associée au contrat de travail salarié (Delvolvé et Veyer, 2011) a limité cet effet hiérarchique, me conférant une légitimité supplémentaire par rapport à la codirection générale, par ce statut de sociétaire selon lequel une personne égale à une voix.
- **Liberté et autonomie de production de connaissances.** La CIFRE implique souvent la production d'un livrable pour l'entreprise, source d'instrumentalisation des travaux ou des résultats (Perrin-Joly, 2010). L'organisation peut verrouiller l'accès à des données, minimiser, cacher des résultats, ou refuser d'aborder ou de discuter d'éléments tabous au sein de l'organisation (Hellec, 2014 ; Perrin-Joly, 2010). Le doctorant risque de se faire déposséder de sa recherche, dans la mesure où il doit faire l'impasse sur une partie de son analyse. L'encadrement scientifique joue alors un rôle essentiel pour réaliser une mise au point<sup>22</sup>. La liberté dont j'ai disposé pour accéder aux données et pour échanger avec les actrices a facilité le déroulement de cette recherche. Mes activités de recherche pour Coopaname, dans le cadre de l'enquête *Revenus & Temps* (Ballon et al., 2018, 2019), ont enrichi mes résultats de nouveaux matériaux.
- **Les temporalités différentes** entre production de connaissances (temporalité longue, 5 ans) et évolution des organisations (temporalité serrée) complexifient le processus de recherche en CIFRE (Gaglio, 2008 ; Perrin-Joly, 2010). Pour moi, la difficulté se trouvait dans la capacité à gérer mon temps de travail entre les missions réalisées pour la coopérative et ma recherche. La gestion de projets dans la coopérative a débordé sur les activités scientifiques, surtout au début de la recherche. Les marges étroites des ressources financières et humaines de Coopaname et mon intérêt pour les activités de la coopérative ont retardé l'adoption d'une posture réflexive.
- **Les apprentissages de la recherche.** Plusieurs types d'apprentissages interviennent dans une CIFRE : la construction d'une posture équilibrée de chercheur-acteur (Gaglio, 2008), la négociation d'un espace propice à la réalisation de la thèse, combinant les objectifs de l'entreprise avec les critères académiques. La trajectoire de la chercheuse, marquée par des temps d'auto-analyse, modifie la posture en fonction des étapes de la recherche, des événements survenus dans l'organisation, et de l'avancée de la recherche. Cela induit un « *aménagement de posture professionnelle et une recomposition identitaire* » (Foli et Dulaurans, 2013, pp. 8-9). Au cours de ma recherche, j'ai expérimenté différentes postures : étudiante-actrice (salariée en apprentissage, 2013-2014), actrice-chercheuse (salariée avec un projet de thèse, 2014-2015), chercheuse-actrice (salariée en CIFRE, 2015-2018), et chercheuse intervenante (réalisation de l'Étude avec la CGScop, 2018-2019). Ces

---

<sup>21</sup> Avec le laboratoire de recherche et l'Agence Nationale de Recherche Technologie (ANRT).

<sup>22</sup> La direction de la thèse.

étapes se sont révélées déterminantes dans le processus de RAPI : évolution du regard, émergence de nouvelles idées, proximité favorable à la compréhension puis distanciation propice à l'analyse.

- **Les apports scientifiques originaux dans la difficulté.** « *La position institutionnalisée de salariée dedans – dehors propre à la CIFRE est source d'embûches tout comme de problématiques et de découvertes originales, du moins dans les paradigmes adoptés* » (Foli et Dulaurans, 2013, p. 9). Les tensions, les bifurcations et les erreurs survenues durant le processus finalement nourrissent les expériences de la chercheuse impliquée, et contribuent à la production de connaissances originales sur une opération en cours (Alam, Gurruchaga et O'Miel, 2012)<sup>23</sup>. Mon cheminement de chercheuse-actrice-associée fut parsemé de difficultés de positionnement, de difficultés d'articulation entre les différents temps, même si l'engagement au sein de la coopérative a été essentiel dans la RAPI. Ce procès singulier, complexe et imbriqué a constitué une opportunité féconde par l'ordonnement du processus de RA et d'enquête.

Une recherche en CIFRE constitue une expérience formatrice à la RA. Le chercheur doit être en capacité d'ajuster le processus de recherche, en intégrant des temporalités potentiellement contradictoires ; il doit clarifier et formaliser les conditions de mise en œuvre de la recherche ; construire une posture atypique combinant des compétences de chercheuse et de salariée/actrice. L'auto-analyse de ma posture, enrichie par les vécus d'autres chercheurs-acteurs et doctorantes en CIFRE montre l'importance de la réflexivité continue et une capacité d'adaptation afin de ne pas perdre le fil de la recherche.

\*

La production de connaissances scientifiques issues de recherche-action (RA) reste marginale dans les publications académiques : la scientificité et l'objectivité des résultats produits sont régulièrement critiquées (Allard-Poesi et Perret, 2003 ; Jouison-Laffitte, 2009). En économie, la RA est d'autant plus contestée que les méthodes quantitatives demeurent majoritaires, à l'exception de quelques travaux en économie institutionnaliste (Perrat, 2014) et en économie sociale (La Manufacture coopérative, 2014). Ce qui questionne la scientificité des résultats, c'est la dimension politique de la recherche, qui est pourtant également présente dans d'autres types de recherche, mais reste dissimulé derrière des calculs statistiques.

C. Vienney (2000, p. 40) rappelait les principes éthiques et épistémologiques de la recherche en économie sociale et le rôle des chercheurs vis-à-vis des actrices dans la production de connaissances, en insistant sur l'idée de « *de redonner un contenu positif aux propriétés caractéristiques des organismes qui se réfèrent à cette identité, autrement dit de chercher à discerner clairement leurs champs d'efficacité spécifiques* ». La recherche menée par les économistes Alain Alcouffe, Jacques Prades et M. Chevallier sur les différentes lectures de l'entreprise autogérée<sup>24</sup> montre que la question coopérative a fait l'objet d'un processus de dépolitisation (Alcouffe, Chevallier et Prades, 2013). Ils définissent la dépolitisation comme la séparation entre les dimensions économiques et politiques. Dans le même esprit que

---

<sup>23</sup> Seul Julien O'Miel a bénéficié d'une CIFRE pour réaliser son travail de recherche.

<sup>24</sup> Qu'on associera à la coopérative ici par simplification.

Vienney, ils estiment que la posture extérieure des chercheurs aux coopératives accentue la dépolitisation des analyses, invitant à se réappropriier une pratique historiquement ancrée en économie sociale : la posture de chercheuse impliquée.

Notre proposition de recherche consiste alors à repolitiser l'analyse des coopératives au moyen de la RAPI, dont la posture singulière de chercheuse-actrice nécessairement réflexive rend possible une analyse des CAE. Pour cela, j'ai façonné un processus d'enquête à l'aide de logiques réflexives et d'outils notamment issus de la philosophie pragmatiste, et en inventant mes propres moyens espaces et médiats.

## Section 2. L'enquête sociale comme outil de recherche-action : du processus de découvertes au traitement des résultats

Le rôle central de mon expérience dans la production de connaissances et mes intentions pédagogiques et démocratiques m'ont amené à m'intéresser à l'enquête sociale définie par Dewey (1938). Elle permet d'opérationnaliser la démarche de la RAPI comme un processus de recherche caractérisé par un enchaînement d'étapes non linéaire (1.). Cet ordonnancement engendre un mouvement de va-et-vient entre recherche et action, constitutif de la RAPI, en donnant une place aux parties prenantes dans la recherche (2.). Le choix de l'enquête qualitative se justifie, au regard d'une littérature encore limitée sur le modèle socioéconomique des CAE, par le biais d'une étude basée sur trois cas (3.). Participative, cette recherche intègre dans son processus les actrices de CAE, nécessitant de préciser les termes régulant les relations entre parties prenantes impliquées, en matière de coconstruction des analyses, des résultats et concernant les modalités d'échanges (4.). La méthode de traitement des données adaptées pour répondre au problème identifié est finalement exposée, en soulignant les apports et les biais induits par ce processus (5.).

### 1. Définition de l'enquête : une approche pragmatiste

L'objectif de cette recherche est d'élaborer des solutions pratiques pour résoudre un problème socioéconomique relevées dans les CAE. C'est l'enquête, comme outil, qui concrétise cette RAPI, en intégrant une dialectique continue entre expériences et savoirs en science sociale (Dewey, 1938). L'enquête est définie à partir de la notion de praxis, avant de préciser le mode de raisonnement abductif.

#### 1.1. Un processus basé sur la *praxis* : l'enquête sociale

La tradition de RA en économie sociale met au centre de son approche la *praxis*, définie comme science de la pratique combinant l'expérimentation d'une action et la réflexivité sur l'action en train de se faire. La praxéologie - composante réflexive de la praxis - est un processus dialectique entre le vécu, l'action et la pensée, et aux niveaux individuel et collectif (Maurel, 2011). En partant des expériences<sup>25</sup>,

---

<sup>25</sup> Ici, au pluriel pour indiquer la diversité du champ des possibles.

la complexité des formes organisationnelles existantes, ou ambitionnées est analysée par un processus de recherche structuré par le raisonnement de pensée de l'enquête.

Le processus d'enquête sociale conceptualisée par Dewey constitue un outil processuel favorisant l'émergence d'un foisonnement d'idées issues des expériences, dans le cas présent, de trois coopératives (Dumez, 2007). L'enquête vise « *la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié* » (Dewey, 1933, p. 17). À partir d'une situation au caractère « *douteux* » ou surprenant, il s'agit de trouver les ressources pour y répondre à travers une pensée réflexive. Tout commence avec la formulation de pensées. Elles se traduisent par l'émergence d'associations d'idées et de faits, appréhendées selon leur présence, leur pertinence ou leur absence (Dumez, 2007, pp. ii). En évitant la précipitation vers les premières explications possibles et envisageables et la recherche de solutions systématique, l'exploration de ce champ d'idées, à partir de faits nouveaux et d'hypothèses divergentes et contradictoires, permet d'opérer des choix analytiques. C'est en ce sens que Dewey parle de suspendre son jugement, c'est-à-dire un temps pour faire émerger un ensemble de solutions ou faits stylisés, pour ensuite passer à un mouvement de « *va-et-vient entre les faits et les idées* » (Dewey, 1933, p. 109), ou abduction selon Peirce, afin de repérer des régularités, des irrégularités (Peirce, 1931).

## 1.2. Le raisonnement abductif : une dynamique itérative

Le raisonnement abductif constitue un des outils caractéristique de l'institutionnalisme méthodologique (Labrousse, 2006). C'est un moyen d'aboutir à des connaissances nouvelles et des découvertes scientifiques du fait de l'indétermination du processus d'enquête et du résultat (Peirce, 1931). Il est propice à la sérendipité<sup>26</sup> et aux bricolages inventifs de schémas d'analyse. Conçus comme des « *matrices exploratoires et évolutives* », ils traduisent la complexité de la réalité, afin de faire émerger un ensemble d'idées et de solutions aux problèmes identifiés (Catellin, 2004 ; Labrousse, 2006). Enfin, il permet de « *développer une relecture de différents corpus théoriques stimulant les questionnements empiriques* » (Gallois et Nieddu, 2015).

### 1.2.1. Un processus en triptyque : abduction, induction, déduction

« *Deduction proves that something must be ; Induction shows that something actually is operative ; Abduction merely suggests that something may be* » (Peirce, 1931, vol. 5). A. Labrousse qualifie une « *triade récursive A-I-D* » (Labrousse, 2006, pp. 40). L'abduction est un mode de raisonnement qui relie l'induction et la déduction : la déduction va vers la prédiction, l'induction du particulier à une loi générale alors que l'abduction se nourrit de l'incertitude, à la découverte de nouvelles causes (Catellin, 2004). Les trois procédés ne s'opposent pas : ils se combinent au cours de séquences logiques de la recherche. L'abduction est la genèse du processus d'enquête : elle chemine vers la déduction, et se termine avec l'induction. Le processus de l'abduction se déroule par « *une série d'itérations entre observation et cadre*

---

<sup>26</sup> Saisir et interpréter ce qui se présente de façon inattendue.

*théorique* » : depuis la définition préliminaire de l'objet de la recherche, permettant l'énonciation de fait stylisés, la formulation d'hypothèses, et la construction d'un cadre théorique, avant le retour à l'observation (Labrousse, 2006, p. 40).

### 1.2.2. De la production d'idées significatives par un mouvement de boucles récursives entre recherche et action

Le schéma d'analyse, issue de l'abduction, est ensuite évalué à l'aune des connaissances scientifiques publiées, puis testé de nouveau sur le terrain (induction) dans un mouvement de « *boucles récursives* » entre réflexions théoriques et pratiques. La signification d'idées est éprouvée par un système de vérification (Dewey, 1938, pp. 113-114). Progressivement, de nouvelles découvertes, issues de l'enquête de terrain ou d'apports théoriques, sont introduites pour confronter, questionner et enrichir l'ensemble des idées, pour plus tard les sélectionner, les supprimer, les modifier et les bonifier. Le raisonnement abductif se traduit par l'adoption d'une posture *passive* par rapport aux cadres théoriques<sup>27</sup> et *active* par l'observation, la participation et l'intérêt accordé à l'ensemble des actions, des processus, en les retraçant de façon factuelle par écrit (Dumez, 2012). Le mouvement de boucles abductives se traduit par la mobilisation de ressources successives. Le chercheur prend connaissance de façon indépendante, puis confronte ses découvertes factuelles (effets observés) avec des concepts théoriques (effets prédits), afin d'identifier des écarts, c'est-à-dire des espaces de connaissances « *inattendues* » (ibid.). Ce processus se déroule jusqu'à trouver « *l'idée parfaitement significative* » au regard des connaissances, des observations et des échanges action/recherche mis en perspective<sup>28</sup>. Ici, c'est la plus fonctionnelle qui sera privilégiée (Dewey, 1938, p. 110), sous forme moyen-type constructif (Dumez, 2012 ; Gallois, 2012).

Le processus abductif permet d'analyser le problème en explorant un ensemble d'idées sans s'attacher d'emblée à mobiliser un cadre théorique inadapté (Barreto, 2011a), inexistant (Veyer et Sangiorgio, 2006), manquant de distanciation (Michel, 2015), prédictif (Lamarche, 2013) ou normatif (Chanteau, 2017). Fort de sa propension à faire émerger des combinaisons théoriques ou empiriques inattendues, le raisonnement abductif favorise la création de nouvelles perspectives sur la compréhension des CAE. De la confrontation des idées, à plusieurs épreuves empiriques et théoriques, l'objectif était de caractériser les processus instituant les modèles socioéconomiques de CAE. L'enquête constitue la déclinaison opérationnelle du processus de RAPI à travers un raisonnement abductif.

## 2. *Les cycles de la recherche*

L'enquête se déroule par un mouvement de boucles abductives récursives, basée sur une dynamique réflexive (induction, abduction, déduction), qui s'articule avec le processus cyclique de la RAPI. Dans

---

<sup>27</sup> Laisse en arrière-plan du travail pendant un temps.

<sup>28</sup> Un processus proche de la triangulation pour H. Dumez.

un mouvement de va-et-vient programmé et empirique, le processus de recherche se construit par un enchaînement non linéaire de cycles itératifs (Argyris, Putnam et Smith, 1985). Ce procédé intuitif directement lié avec la posture de chercheuse-actrice permet d'élaborer une conceptualisation confrontée et construite progressivement par rapport au réel.

## 2.1. Huit cycles composent le processus de cette recherche-action participative intégrale

Les cycles varient selon le type de RA et la situation (Jouison-Laffitte, 2009). Mon processus d'enquête a été établi à partir des phases distinguées par D.J. Greenwood et M. Levin (2006), que nous avons adaptées à notre situation : 1) diagnostic d'une situation ; 2) identification d'un problème ou définition d'une problématique, 3) planification et recueil d'informations, 4) actions 5) évaluation des résultats afin de 6) redéfinir de nouvelles actions (cf. Encadré 4).

### *Encadré 4 : Les huit cycles de la recherche-action participative et intégrale*

1. **2013-2014. Praxis.** Expérience professionnelle au sein de la coopérative Coopaname : missions de relations sociales, coordination d'un projet d'éducation populaire auprès de jeunes (projet jeune), participation aux processus de décision et à la vie coopérative.
2. **2014-2015. Praxis. Exploration.** Identification de faits stylisés, coformulation du problème de recherche et d'un axe de travail pour le projet de thèse. Élaboration d'un cadre de recherche négocié avec Coopaname dans le cadre de la CIFRE. Expérience professionnelle : poursuite de la coordination du projet jeune, animation d'activités de recherche, avec la coordination de l'enquête *Revenus et Temps* réalisée avec deux sociologues et la coopérative Oxalis.
3. **2015. Théorie et enquête qualitative.** État de l'art sur les démarches de recherche, les coopératives, les schémas des modèles économiques. Planification du projet de thèse dans le temps. Conception avec les coopératives étudiées d'un cadre de travail commun (relations sociales, accès et traitement des données) ainsi que du processus participatif de l'enquête.
4. **2015-2016. Théorie et conceptualisation.** État de l'art sur les modèles économiques des coopératives. Élaboration du plan théorique de la recherche. Construction des grilles d'entretien et des ateliers de RA.
5. **2016-2017. Praxis et enquête qualitative. Induction-Abduction-déduction.** Réalisation de l'enquête qualitative. Coordinations des *universités a-saisonnées* de Coopaname avec la Commission recherche. Poursuite de la réflexion du cadre théorique de la recherche. Présentation de résultats intermédiaires lors de colloques.
6. **2017-2018. Praxis et théorie. Induction-Abduction-déduction.** Coordination des activités du chantier transition du modèle économique à Coopaname, qui constitue des espaces de travail à la fois pour la coopérative (organisation de séminaire, construction de grille d'analyse du modèle économique) et de recherche (observations). Analyse des résultats. Présentation et discussion des résultats (*universités a-saisonnées* de Coopaname, séminaires de recherche TR et ESS, ateliers de recherche-action).
7. **2018. Induction-Abduction-déduction.** Fin du contrat de travail avec Coopaname : désengagement progressif de la coopérative. Poursuite de l'analyse des résultats. Construction du schéma d'analyse de la thèse, avec les CAE étudiées incluant la CGScop. Présentation et discussions des résultats dans le cadre d'ateliers de RA. Rédaction.
8. **2019. Induction-Abduction-Déduction.** Rédaction finale de la thèse et production d'un livrable synthétique à destination des CAE, dans le cadre du partenariat de recherche avec la CGScop. Poursuite d'activités de recherche avec des membres de Coopaname et dans le cadre de la Manufacture coopérative. Évaluation par les chercheurs. Rédaction du livrable par les coopératives.

*Source : Réalisé par les soins de l'autrice.*



Ces huit cycles constituent une succession d'étapes, entre actions et réflexivité sur l'action, qui ne sont elles-mêmes jamais strictement l'une ou l'autre. L'articulation entre les activités scientifiques et coopératives ne fut pas évidente. Lorsque j'étais monopolisée par mes activités professionnelles à Coopaname, le processus de recherche a été mis de côté quelque temps, mais l'inverse fut aussi vrai. La difficulté est de gérer ces différentes temporalités, une complexité caractéristique d'une RA. L'implication dans les processus démocratiques de Coopaname, en tant que sociétaire, m'a pris du temps, parfois au détriment de l'avancée du processus de recherche, mais m'a permis de faire l'expérience de l'articulation délicate entre plusieurs activités, comme les entrepreneurs eux-mêmes. Cette mise en abyme constitue un élément clé dans le processus de l'enquête. Mon analyse découle d'un travail réflexif sur ma propre expérience de coopératrice.

Cet encadré retrace la réalisation effective de la recherche, en incluant les modifications et les bifurcations survenues. Mais le processus cyclique de la RAPI n'est pas aussi simple ; les cycles ne sont pas linéaires, mais interconnectés, les boucles s'entremêlent. Ce mouvement de boucles itératives crée des interactions entre un processus réflexif susceptible de modifier progressivement le problème de recherche, voire d'amener à reconsidérer les résultats. Il importe alors de décrire ce processus tout au long de la recherche, afin de marquer les avancées réflexives (Allard-Poesi et Perret, 2003). Ces écrits réflexifs enrichissent la conceptualisation théorique, par un travail de description, de commentaires et d'analyse, en dehors des temps d'observations et des entretiens (cf. 3). Le risque est de ne pas savoir poser de premiers résultats et de rester dans un mouvement infini de réflexion. C'est l'un des biais rencontrés dans cette recherche : la difficulté à poser le raisonnement (au moins provisoirement) pour finir la recherche. La question de recherche est alors essentielle pour ne pas perdre le fil conducteur. Une des difficultés est d'éviter que l'objet de recherche devienne le monopole des acteurs (*insider monopoly*) ou le monopole de la chercheuse (*model monopoly*) (Greenwood et Levin, 1998, p. 121). À plusieurs reprises, il a été nécessaire de rediscuter du cadre, de l'objet et de la question de recherche avec les acteurs de Coopaname, permettent le resserrement et la reformulation du fil conducteur qui structure la thèse finale.

## 2.2. Identification des faits stylisés et formulation du problème

La démarche d'enquête permet de s'imprégner de situations indéterminées, concrétisées sous forme de faits stylisés interrogatifs. Ils constituent le support du processus réflexif sous forme de boucles récursives. La suspension du jugement à partir de l'expérience crée un espace réflexif qui permet l'émergence d'une *gamme d'idées* (ou faits stylisés) pour expliquer une situation. Un fait stylisé peut être défini comme « *la conceptualisation d'un phénomène historique observé, qui s'impose d'emblée comme signifiant, lorsqu'on cherche à comprendre une réalité donnée [...] Ils constituent des hypothèses dont le domaine de validité est historiquement limité et dont le choix dépend d'une durée et d'une régularité jugées suffisantes* » (Arena, 1991, p. 403). La difficulté réside dans le processus d'abstraction, soit l'identification de faits stylisés correspondants « *aux traits caractéristiques du processus économique, tel qu'il a été enregistré par l'expérience.* » (Kaldor, 1978, p. 2). Dans mon cas, la difficulté a été de stabiliser et fixer les faits stylisés pour aboutir à un résultat final, même si dans la recherche, il reste intermédiaire.

J'ai pu dépasser cet obstacle grâce aux discussions avec les membres des coopératives étudiées et grâce à l'encadrement scientifique (direction scientifique, comité de thèse). La pertinence des faits stylisés réside dans ce processus de va-et-vient entre théorie et empirie. Le rôle des actrices fut ainsi déterminant.

Plutôt que de décrire plus amplement chaque cycle de cette RAPI, une analyse des éléments clefs structurant le processus de recherche est exposée. L'étape initiale correspond à l'identification des faits stylisés et la formulation du problème de recherche (cycles 1 & 2). L'approche qualitative élaborée (c'est-à-dire les cycles 3, 4, 5, 6) est ensuite explicitée (cf. 3.), avant de poursuivre avec une présentation de la démarche participative (cf. 4.) qui traverse logiquement l'ensemble des cycles, au regard de l'approche adoptée. Enfin, la méthode d'analyse des données et des résultats (correspondant aux cycles 6, 7, 8) est détaillée (cf. 5.).

### 3. *Une démarche qualitative*

Parmi les modalités de recherche en sciences sociales, les approches qualitatives permettent d'identifier les mécanismes sous-jacents aux phénomènes économiques, les conditions de viabilité d'un mode de régulation, en concevant différents scénarii envisageables et en y intégrant la complexité systémique du réel (Labrousse, 2006). La recherche qualitative reste « *ouverte et exploratoire* » puisque les résultats, validés par le croisement de données qualitatives, invitent à étendre l'analyse à un plus grand nombre de cas, à l'appui d'une analyse quantitative (Dumez, 2011, p. 8-9). Le choix d'une démarche qualitative s'explique par le caractère relativement nouveau des CAE, comme objet de recherche, et l'existence d'une littérature scientifique parcellaire. Une première analyse compréhensive se justifie alors pour éprouver les cadres théoriques existants, produire une grille d'analyse exploratoire et apprécier les modèles socioéconomiques des CAE. Les outils méthodologiques qualitatifs favorisent l'émergence d'étonnements réflexifs, l'identification des mécanismes causaux et la mise à l'épreuve des théories, tout en permettant la contextualisation, la compréhension des motivations et des représentations des praticiens. Le choix de l'étude de cas en cohérence avec le mode de raisonnement abductif est explicité (3.1.), avant de décrire les étapes chronologiques de l'enquête qualitative (3.2.) et enfin préciser la sélection des ressources documentaires mobilisées (3.3.).

#### 3.1. Une étude comparative de trois cas

Démarche empirique exploratoire, l'étude de cas vise à cerner et décrire un objet, un fait social dans son contexte. Elle est utilisée pour étudier des objets nouveaux, découvrir des problématiques inédites, renouveler les perspectives existantes, dans la mesure où l'effort de recherche qualitatif permet de s'intéresser aux faits, sans en déterminer au préalable les orientations d'un point de vue théorique (Hamel, 1997). L'objectif est de décrire les contextes des phénomènes analysés dans une perspective comparative autour de deux ou trois cas. L'ethnographie économique apporte un outillage propice à l'analyse des formes et des structures sociales de la production et les modalités de répartition et les dynamiques socioproductives qui caractérisent les CAE sur une période donnée, en vue de reconstituer leurs façons de faire pour penser la diversité des actions réalisées (Weber et Caroline, 2010). Dans

une étude de cas, la difficulté est de trouver une harmonie entre l'apport de la théorie dans l'analyse et la richesse des données de terrain (Dumez, 2013). Trois risques principaux peuvent être mis en perspective : la difficulté à sortir de données empiriques pour construire une analyse et conceptualiser les pratiques, le risque d'accumulation de concepts théoriques ou encore celui de ne mobiliser qu'une seule théorie pour un cas (Dumez, 2007). J'ai été confrontée à deux de ces difficultés : celle de se perdre dans l'accumulation des données recueillies (12 journaux d'enquêtes sur 4 ans), et en miroir celle de s'éparpiller dans une trop grande diversité de références théoriques (pour expliquer caractéristiques et faits observés). La description a été essentielle pour identifier, organiser, analyser et sélectionner les informations les plus pertinentes et intéressantes au regard de notre cas. C'est par le processus de raisonnement abductif même, et plus largement des cycles de RA que j'ai progressivement éprouvé plusieurs approches théoriques pour élaborer un cadre théorique pertinent limité à des références théoriques cohérentes.

### 3.2. Les modalités de l'enquête qualitative

#### 3.2.1. La pratique permanente de l'auto-analyse par l'écriture

La pratique de l'auto-analyse a permis de distinguer des vécus et interactions avec les acteurs, par la tenue régulière d'un journal d'enquête et d'un journal de recherche (Noiriel, 1990). Ces outils permettent de garder des traces du processus réflexif, « *de mettre à jour les perturbations du 'milieu' qu'apporte le chercheur, de mieux comprendre l'interaction enquêteur/enquêté* » (Labrousse, 2006, pp. 31). Concrètement, ces outils servent à décrire, analyser les situations vécues et observées, formuler des ressentis, des observations, des étonnements, des commentaires et des idées propices à la construction d'un regard réflexif dans l'action. Espaces d'expression personnelle, la tenue régulière de ces journaux favorise une prise de conscience de l'évolution du positionnement et de la réflexion durant l'enquête.

La genèse de cette recherche s'ancre dans l'expérience professionnelle qui m'a amenée à questionner les fondements et les développements des modèles socioéconomiques des CAE. Pour structurer notre réflexion scientifiquement, j'ai réalisé une autobiographie raisonnée au sein de Coopaname (Desroche, 1990 ; Draperi, 2014), qui ouvre ce processus d'auto-analyse poursuivi tout au long de l'enquête (cf. Encadré 5). Ressource essentielle dans cette RAPI, les journaux écrits pendant la recherche doctorale retracent chronologiquement des réflexions issues de mes activités de travail, des faits, des observations et participations et des entretiens (journal d'enquête) et des réflexions personnelles d'ordre théorique, la formulation d'interprétations des phénomènes constatées à partir des lectures théoriques (journal de recherche). L'analyse des premiers journaux d'enquête datant de mes expériences comme apprentie de Coopaname, m'a permis de retrouver le regard néophyte que j'avais sur les CAE, au commencement de l'enquête qualitative. Les données recueillies lors de discussions informelles sont retranscrites dans ces journaux d'enquêtes.

Ce travail sur soi visait à réfléchir sur le cheminement de pensée qui a mené à cette recherche et identifier mon positionnement pour construire cette posture de chercheuse-actrice. Desroche (1990) concevait l'autobiographie raisonnée comme une démarche préalable et structurante à la recherche-action en permettant de faire état du capital expérientiel de l'acteur-chercheur. Ce travail « *maïeutique d'entraînement mental* » va de l'action à la recherche et de l'expérience à l'expression. En d'autres termes, « *il s'agit de transformer [une] expérience vécue en projet à validité scientifique* » (Mias, 2005, p. 5). L'autobiographie raisonnée fait émerger une conscience décalée de l'expérience. Elle permet de se distancier de sa pratique pour la surplomber (émergence du doute), et parvenir à un état de non-jugement, en réalité un exercice constant tout au long de la recherche (Desroche, 1990). C'est une étape de préparation en amont ou au début de la recherche. À partir du récit centré sur mes expériences professionnelles, un fil conducteur a permis d'identifier trois motivations dans ce projet : 1. l'ambition de contribuer à apporter une nouvelle analyse, d'ordre économique, sur le système productif des CAE, en intégrant une dimension sociopolitique au cœur du projet des CAE ; 2. la volonté de répondre aux problèmes décelés au sein des CAE afin d'assurer la pérennité et le développement de leur projet en travaillant avec les actrices impliquées ; 3. l'idée de construire un schéma d'analyse théoriquement étayé et cohérent avec le projet des CAE afin d'enrichir les connaissances socioéconomiques sur ces organisations productives. L'exercice de l'autobiographie raisonnée a permis de prendre du recul vis-à-vis de ma posture d'actrice dans la CAE et rentrer dans un processus de recherche-action. La distanciation acquise vis-à-vis de mon expérience professionnelle, par la formalisation des objectifs de recherche, a favorisé l'élaboration d'un projet de recherche à visée scientifique et pratique.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

### 3.2.2. Les observations

Cette enquête se caractérise par la succession de différentes postures (ex : salariée de Coopaname, chercheuse observante à Coopaname), marquant chaque situation (activité dominante d'actrice, combinaison de chercheuse et d'actrice, activité dominante de chercheuse), variant selon les actions menées (respectivement « *actives* », « *actives et passives* » et « *passives* ») et enfin la nature des données recueillies. L'identification de temps de participations observantes a permis de distinguer ces rôles pendant lesquels j'agissais en tant qu'actrice au sein de Coopaname. Le procédé de participation observante se distingue des observations participantes. Le chercheur assume « *la primauté de l'implication interactionnelle et intersubjective sur la prétention à l'observation objective* » (Bastien, 2007, pp. 131), en s'appuyant sur l'expérience de l'action in situ pour analyser un phénomène social. La méthodologie articule actions et observation dans un même mouvement.

Le choix des temps d'observations relève de plusieurs critères<sup>29</sup> :

1. **Les spécificités de fonctionnement des CAE** (accueil, accompagnement, gestion des AE ou de la coopérative), relativement aux facteurs identifiés comme déterminants dans le cadre de la première phase de la recherche.
2. **Les acteurs d'une CAE** selon la diversité des profils, des métiers, des fonctions, d'implication dans la gouvernance et la répartition des femmes et des hommes.

---

<sup>29</sup> Cela inclut également les temps de participations observantes au sein de Coopaname, même si ces temps dépassent mes choix, devant la nécessité de participer à certains temps liés à l'activité de travail même.

3. **Les espaces de production** aux finalités différentes (réunion des salariés de l'entité mutualisée ou d'entrepreneuses ou encore les Assemblées générales) pour appréhender globalement les règles, les dynamiques et les modes de production.

Pour décortiquer ces observations participantes, j'ai élaboré une grille d'analyse ordonnée d'après les thématiques suivantes : l'organisation des activités productives, les relations professionnelles, le modèle socioéconomique, la gouvernance démocratique, le Projet politique (cf. Annexe 6). Dans la mesure du possible, j'ai participé à des temps comparables dans chacune des CAE étudiées, selon des contraintes temporelles et des distances géographiques. De nombreux espaces d'observations ont pu être investis du fait de mon ancrage à Coopaname : ils ont principalement eu lieu dans les temps de vie de la coopérative. J'ai aussi pu participer à des événements accueillants plus largement les CAE des deux réseaux (Copéa et CPE)<sup>30</sup>. Une synthèse de l'ensemble de ces temps d'observations est disponible en Annexe 7. En sus de ces temps d'observations formels, il ne faut pas minimiser l'importance des échanges informels qui ont permis d'enrichir ma compréhension des enjeux stratégiques et de difficultés relationnelles par exemple, qui ne sont pas toujours ressortis lors des temps d'observations formels de la recherche.

### 3.2.3. Les entretiens semi-directifs

Dans un second temps, l'enquête qualitative a consisté à accomplir 34 entretiens semi-directifs afin d'approfondir les observations. À partir d'un premier travail d'analyse des observations réalisées, la grille d'entretien établie fait ressortir des thématiques, des étonnements et des questionnements, directement en lien avec le problème de recherche identifié : elle est nourrie par mes lectures théoriques. C'est à partir de ces éléments que les grilles d'entretiens semi-directifs ont été élaborées (cf. Annexe 8). Les 35 entretiens semi-directifs visaient à étudier (pour voir le panel cf. Annexe 9) : les profils des membres des CAE, la nature et l'organisation de leur travail, les modalités et les tensions de leurs relations professionnelles, les dynamiques des Activités entrepreneuriales et la coopérative, les rapports de pouvoir dans les prises de décisions, leurs valeurs et principes et leur rapport au projet socio-politique de la coopérative, leur implication dans la vie coopérative, leurs attentes et leurs satisfactions vis-à-vis de la coopérative.

### 3.3. Qualification du corpus documentaire

Une attention particulière est portée ici à la composition du corpus documentaire. C'est l'ensemble des ressources, sous forme de documents écrits principalement, formels ou informels, d'ordre informationnel, communicationnel, organisationnel, stratégique, réflexif ou légal, interne ou public. La nécessité de préciser le périmètre du corpus documentaire s'explique par l'usage d'ouvrages, de mémoires et d'articles rédigés par des membres de CAE. Dans un deuxième temps, nous avons recensé les documents d'ordre administratif, juridique, organisationnel et stratégique produits par chacune

---

<sup>30</sup> Par exemple, lors de la présentation des résultats de l'enquête, sur le modèle socioéconomique des CAE organisée par la CGScop avec CPE et Copéa (Chambolle et al., 2016).

des trois coopératives étudiées. Plusieurs remarques préliminaires nécessitent d'être formulées à propos du corpus documentaire mobilisé, et des caractéristiques de la revue de littérature effectuée sur les CAE. L'identification de la nature des articles, des méthodologies de recherche, des qualités et fonctions des auteurs, ainsi que des terrains d'enquête permet d'objectiver les apports et les limites de ces ressources. Plusieurs types sont mobilisés :

- (1) Le premier est composé de **mémoires de recherche** réalisés par des étudiants de master en formation continue et des actrices de CAE, dans le cadre d'une formation dédiée aux dirigeants de CAE.
- (2) Deuxièmement, **les études réalisées par des cabinets de conseil, les rapports réalisés pour les services de l'État** ont été recensées. Par exemple, le *Diagnostic de transférabilité de Cap Services - Coopérative d'Activités* (1999) constitue une ressource historique pour comprendre les fonctions de la coopérative et les modalités d'essaimages alors envisagées. Le rapport du groupe Banque publique d'investissement intitulé *Les Coopératives d'Activités et d'Emploi en Rhône-Alpes - Analyse rétrospective et prospective* (2012) donne accès à des données d'autres études menées dans la région, ainsi qu'un historique socioéconomique du développement des CAE. Ces ressources ont permis d'appréhender l'émergence des CAE, des problématiques rencontrées et des solutions esquissées.
- (3) Troisièmement, **les articles et les ouvrages écrits par des acteurs** résultants de RA engagées par des CAE ont été répertoriés.
- (4) Quatrièmement, il a été distingué **la littérature issue d'enquêtes** menées sous forme de RA incluant des acteurs de CAE et des chercheuses, comme l'enquête *Revenus & Temps* (Ballon et al., 2018).
- (5) Le cinquième type de ressources constitue des **communications scientifiques** présentées lors de colloques, et des articles scientifiques réalisés par des chercheurs de différentes disciplines.

La mobilisation de ces différents types de ressources n'est pas évidente dans la mesure où elle oblige la chercheuse à bien identifier l'origine des informations et des analyses citées, en particulier lorsque ce sont des articles de recherche produits par des membres de CAE. C'est pourquoi l'origine des ressources a été clarifiée, tout en s'en saisissant pour enrichir notre analyse et inclure l'autoréflexion que portent les acteurs sur leurs actions. De fait, ma posture de chercheuse-actrice et le choix d'une démarche de RA ont favorisé l'accès à des documents variés déployés par les coopératives dans leur gestion quotidienne ou pour leur communication<sup>31</sup>. Cette richesse documentaire s'est avérée utile dans le processus de triangulation des données, tout en nécessitant un travail de sélection, et une méthode d'analyse rigoureuse et efficace. Au début de l'enquête, une liste des éléments d'information nécessaires à la recherche a été établie, en y adjoignant une liste de documents internes aux coopératives.

---

<sup>31</sup> À Coopaname, accès au serveur interne où sont stockés l'ensemble des documents utilisés par la coopérative ; À Oxalis, accès au système d'information CoopRM stockant des documents législatifs, des documents de gestion et d'accompagnement et des documents comptables et stratégiques.

Selon les besoins en termes de processus de travail, d'informations stratégiques, de règles statutaires, de données en gestion, en comptabilité, cinq catégories documents sont distingués (cf. Annexe 10) :

- Les documents formels à valeur juridique ou comptable : statuts, liasses fiscales,
- Les documents opérationnels : compte-rendu de réunions, bilan de projets subventionnés,
- Les documentations fonctionnels : outils de formation, charte, livret d'accueil,
- Les documents communicationnels d'ordre politique : rapport d'activités, tribune,
- Les documents de réflexion : ouvrages, mémoires produits par les acteurs.

Les documents formels à valeur juridique et comptable, les éventuelles chartes et livrets d'accueil, les rapports d'activité annuels, les ouvrages (Béatrice Poncin, Elisabeth Bost, Arterréel 10 ans) et les mémoires des dirigeants des trois CAE étudiées ont été recensés de façon systématique depuis la création des CAE (2003/2004). Les ouvrages et les mémoires, les rapports de gestion et les PV d'AG constituent des sources importantes pour considérer l'histoire socioéconomique des CAE. Les liasses fiscales, les rapports de gestion et les rapports d'activités, complétés par des documents de suivis internes de l'accompagnement des entrepreneuses et de l'évolution du développement de leurs AE, ont permis de constituer une base de données statistiques pour construire des indicateurs. Ceux-ci furent d'ailleurs enrichis par les résultats des études réalisées sous l'égide de la CGScop, en partenariat avec les deux réseaux de CAE (Nivet et Scalbert, 2014 ; Chambolle et alii, 2016). Le recueil de ces données a permis de considérer différentes explications pour appréhender certains choix, les bifurcations et les tensions observées dans les CAE, voire de répondre à des incompréhensions et étonnements ressortis des observations et des entretiens. La pluralité de ces ressources constitue une richesse pour analyser les conditions d'émergence, puis de développement des CAE, illustré dans cette RAPI par trois cas, afin de pratiquer la triangulation des données (cf. ci-dessous).

#### 4. *Une démarche participative*

La dimension pragmatiste de notre RAPI intègre un objectif de démocratisation des connaissances produites, en cherchant à « *casser les relations de pouvoir existantes* » (Greenwood et Levin, 1998, pp. 88). Il s'agit de concevoir des règles, des moyens et des espaces pour rendre possible un dialogue dynamique entre les parties impliquées. Après avoir défini les termes du contrat éthique négocié entre les acteurs et la chercheuse (4.1.), les relations basées sur des principes d'égalité et de coopération sont spécifiées (4.2.). Enfin, les trois types d'outils, de moyens et d'espaces de transmission et de discussion des connaissances créés sont décrits (4.3.).

##### 4.1. La formulation de contrats éthiques de recherche

Toute RA implique en amont l'élaboration d'un contrat éthique de recherche - qu'il soit tacite ou explicite - précisant les rôles et postures des parties prenantes du collectif, l'objectif et la finalité de la recherche au regard d'un problème à formuler, le déroulement de la recherche par étapes, et enfin les modalités de valorisation de la recherche. C'est ce que J. Zask (2004, p. 163) qualifie avec l'expression « *inter-objectivation* », expression désignant « *une relation d'enquête telle que les membres d'une société produisent par leurs efforts respectifs et leur coopération, quelle qu'en soit la nature, une nouvelle situation* ».

*sociale dans laquelle s'inscrivent leurs intérêts pluriels* ». Cette spécialiste de la philosophie politique pragmatiste considère que l'« *enquête sociale* » prend la forme d'un travail d'« *inter-objectivation* ». Au cœur du processus, la coopération entre les parties est essentielle dans la mesure où c'est la pluralité des perspectives qui favorise la résolution du problème appréhendé. De l'énonciation du principe à la réalisation effective de cette égalité et des relations de coopération dans le processus de recherche, il en résulte un écart découlant de la spécificité de la dialectique RA. Ces règles collectives clarifient l'objet, le déroulé de la recherche et définissent les rôles hybrides des parties prenantes. Cette étape initiale de la recherche favorise le bon déroulement de la recherche. Elle assure l'élaboration d'interactions dynamiques dans un cadre assurant confiance et transparence entre les personnes impliquées. Cette RAPI inclut plusieurs formes de contrats :

- **Un contrat légal écrit (CIFRE) avec Coopaname.** C'est l'outil central dans cette RAPI dans la mesure où il stipule les engagements réciproques entre les parties prenantes concernant l'articulation du travail de la chercheuse et un accord mutuel sur les finalités de la recherche (la réalisation d'une recherche pratique et scientifique).
- **Un contrat tacite et oral avec Oxalis et Artenréel.** Aucun document formalisé n'a été réalisé spécifiquement concernant la relation avec les deux autres coopératives, et les participantes.
- **Une convention partenariale avec la CGScop.** La contribution financière apportée par la CGScop pour finaliser le travail de recherche, après la fin de la CIFRE, s'est vue elle-même encadrée par une convention clarifiant l'objet, la nature et l'utilisation des données de l'Étude qui valorise une partie des résultats de la thèse<sup>32</sup>. Cette convention précise les objectifs de l'Étude. Ce partenariat inclut l'accès à des données statistiques, et implique la mise en œuvre d'ateliers de coconstruction sur les modèles socioéconomiques des CAE.

Dans tous les cas, en amont de ces différents accords, il a fallu expliciter mon approche de RAPI en précisant le rôle des parties prenantes dans la recherche et l'usage des données. Tout d'abord, dans un but pédagogique, il a été nécessaire d'expliquer le principe et la forme du processus de recherche notamment aux responsables des trois coopératives, les personnes présentes lors des temps d'observation, les participants des ateliers de RA ou encore les personnes du panel des entretiens semi-directifs.

Le risque de ces partenariats réside dans l'utilisation politique des données. Ce biais est d'autant plus marqué aux vues des positionnements stratégiques divergents entre les trois coopératives étudiées<sup>33</sup>. Par ailleurs, la relation partenariale avec la CGScop s'inscrit dans un contexte où son rôle dans la création fédération des CAE<sup>34</sup> est marquée par des tensions politiques entre les deux réseaux aux

---

<sup>32</sup> Cette convention a été signée le 3 octobre 2018.

<sup>33</sup> Coopaname n'est plus membre du réseau CPE, mais de la CGScop, Oxalis est membre du réseau Copéa, et a adopté une posture critique des règles de cotisations fixées par l'URScop et enfin Artenréel, membre du réseau CPE, a vu son dirigeant devenir délégué du réseau CPE.

<sup>34</sup> Comme l'illustre le projet de Fédération de CAE qu'elle met en œuvre.



stratégies relativement divergentes. Il a donc été important d'affirmer ma posture de chercheuse, en dehors de ces discussions politiques, afin d'assurer la scientificité et la légitimité des résultats de la recherche. Le raisonnement abductif a favorisé la conscientisation de ces enjeux par un aller-retour régulier entre action et recherche, entre travail d'analyse individuel et coconstruit. Face à ces biais potentiels, les relations égales de confiance ont rendu possible la finalisation de cette recherche, ainsi que le travail de coconstruction. En outre, le choix de l'usage de la Licence publique Creative Commons Attribution - Utilisation non commerciale - Partage dans les mêmes conditions 4.0 International<sup>35</sup> vise à protéger les résultats de la recherche dans une perspective de production commune, tout en impulsant une appropriation des savoirs auprès des actrices.

Ces trois formes de contractualisation ont soutenu le bon déroulement de la recherche par la clarification des rôles et de la nature des relations entre les parties prenantes de cette RAPI, même si des ajustements de ma posture et de mes activités de travail ont été nécessaires.

#### 4.2. Des relations basées sur la coopération à l'épreuve de la recherche en action

Les relations entre chercheurs et actrices sont sensibles et demandent une grande attention dans le processus de conception méthodologique, afin de pouvoir mener à bien l'enquête. Le mot coopération qualifie un rapport construit de façon équitable et respectueuse entre les personnes, en lien avec la production commune de nouvelles connaissances. Avant d'entrer dans l'analyse réflexive de la nature et des caractéristiques des relations sociales, il est utile de présenter les catégories de participantes à cette recherche, puisqu'ils n'impliquent pas les mêmes enjeux de recherche, ni les mêmes liens sociaux.

*Coopaname, l'employeuse.* En tant que chercheuse-actrice au sein de la coopérative, ma relation privilégiée avec les membres de Coopaname, basée sur une confiance réciproque, a été un appui essentiel dans le processus de recherche. Cette relation m'a permis de recueillir des informations et des données qu'il aurait été difficile d'obtenir autrement, lors de temps informels. Du fait de son histoire et son rapport à la recherche, Coopaname s'est révélée proactive pour autoriser l'accès aux données demandées, voire consacrer du temps pour des échanges et des discussions, et cela même, après la fin de la CIFRE.

*Oxalis et Arternréel, partenaire.* Le deuxième type de relation tissé a été celui avec les dirigeantes d'Oxalis et Arternréel, qui engageaient les coopératives dans un processus de RAPI. Il s'est décliné à travers d'autres relations nouées le temps des observations participantes et des entretiens semi-directifs. Elles se sont révélées plus proches des relations « *enquêteur-trice-enquêtés* », mais contrebalancées par mon expérience et la légitimité acquise dans le cadre de mon Activité professionnelle à Coopaname.

*Les membres des trois CAE.* Les relations de confiance nouées avec les différentes parties prenantes de cette RAPI ont favorisé le déroulement de cette recherche et la mise en œuvre des ateliers de RA. La

---

<sup>35</sup> Pour connaître l'ensemble des conditions de cette licence, voir : <https://frama.link/mtd1QZFP> - Consultée le 07-09-2018.

présentation des résultats et les discussions durant les ateliers ont nécessité une implication réflexive des participants dans le processus de recherche. La chercheuse-actrice est alors davantage dans une posture d'écoute des analyses et des compréhensions des acteurs. Le travail pédagogique induit par ces relations a consisté à préciser et adapter l'exposition de mes travaux, pour finalement enrichir l'architecture conceptuelle de la grille d'analyse conceptuelle.

*La CGScop, partenaire.* Les relations avec les trois référentes - Nicolas Scalbert, Catherine Friedrich et Anne-Claire Pignal - de la CGScop se sont également construites dans cette perspective.

Dans ces espaces de recherche singuliers, j'ai adopté une démarche pédagogique, réflexive et autoréflexive sur et dans l'action. Ainsi, des espaces et des outils ont été spécifiquement élaborés pour cadrer la recherche.

#### 4.3. De la transmission des connaissances et de la discussion des résultats

La RA implique un dialogue et une circulation des savoirs scientifiques et pratiques. « *S'approprier la recherche, pour la pratique, cela signifie rendre la recherche opérante dans la pratique. S'approprier la pratique, pour la recherche, cela signifie rendre la pratique opérante dans la recherche. Ces deux types d'appropriations ne sont possibles que si pratique et recherche savent chacune approprier leur champ à celui de l'autre* » (Bataille, 1983, p. 31). Concrètement, il s'agit d'éprouver les connaissances produites dans la recherche à celles des acteurs, par la mise en œuvre d'un dialogue, vecteur d'un apprentissage mutuel et d'élaboration de connaissances cogénérés (Greenwood & Levin 1998). Il est alors nécessaire de concevoir des cadres permettant l'expression des membres et les apprentissages collectifs. La RAPI se dote de lieux permettant, en fonction des problèmes étudiés, de générer cet apprentissage. Si au début, la chercheuse fournit aux participants des éléments conceptuels et méthodologiques, ce processus s'accompagne conjointement d'une circulation inversée : des acteurs vers la chercheuse.

Les productions scientifiques<sup>36</sup> représentent des formats de restitution inadaptés à la RA et invitent à en imaginer d'autres. Schémas, codes couleur, documents synthétiques, réunions ouvertes, focus groupe, « *apéros recherche* », table-rondes, universités « *populaires* » font partie de ces dispositifs. Cette logique de partage et d'appropriation implique la question des moyens d'échanges et de transmissions, qui peut toutefois rester insuffisante si aucun langage commun n'est pas créé. Au-delà, dans une perspective de coconstruction dialogique de la recherche, des espaces et des outils sont établis pour tester et éprouver les premiers résultats, voire soumettre des questionnements, des étonnements pour les discuter. Trois dispositifs avec des objectifs différents ont été créés : la lettre d'information à des fins d'informations et de pédagogie, les ateliers de RA à des fins de présentation et de discussion des résultats et le rapport d'Étude, réalisé dans le cadre du partenariat avec la CGScop. Ce dernier est conçu comme un outil réflexif et appropriable à l'usage des membres des CAE. En sus, des espaces ont permis d'exposer mes travaux à un plus large panel de personnes<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Communications en colloque, articles de recherche, etc.

<sup>37</sup> Comme les Universités de Printemps de Coopaname en 2017 ou un atelier organisé lors des Bigre ! rencontres en 2019.

### *La lettre d'information « ça avance ta thèse ? »*

Cet outil a été construit dès le début de l'enquête pour permettre aux membres des trois CAE de suivre sa progression. À raison d'une lettre d'information, tous les 3 à 6 mois, les résultats intermédiaires, puis finaux ont été partagés, dans une perspective pédagogique. Ces lettres d'informations ont circulé principalement par voie numérique : elles ont été publiées sur le réseau social interne à destination de l'ensemble des Coopanamistes, et envoyées par message électronique aux participantes aux observations, aux entretiens semi-directifs et aux ateliers de RA, quand ils ont souhaité rester informés. Au total, notre liste de mails est composée de 75 personnes. Ces lettres d'information - intitulées « *ça avance ta thèse* » - sont conçues comme un outil simple et agréable à lire, synthétique (2 pages) et pédagogique avec une attention sur le vocabulaire et la définition des termes scientifiques. Une illustration de cette fiche est disponible (cf. Annexe 12).

### *Les ateliers de recherche-action*

Imagés comme des espaces de présentation et de discussion des résultats (intermédiaires et finaux) de la recherche avec les membres des CAE volontaires, les ateliers de RA constituent des étapes cruciales dans le processus, permettant de clore des cycles de recherche. Les résultats intermédiaires sont un ensemble d'idées et/ou de solutions, formulées par la chercheuse, à partir de l'analyse des données recueillies et d'une analyse théorique, visant à apporter une réponse aux catégories de « *sous-problèmes* » identifiés dans la thèse. Les résultats définitifs viennent clôturer le processus. Ils découlent des choix opérés suite aux ateliers de RA, concernant les idées et les solutions les plus significatives au regard des sous-problèmes étudiés. Deux types d'ateliers ont été organisés : les ateliers d'expertise et les ateliers collectifs (cf. Annexe 11).

- **Les ateliers de recherche action expertise** ont rassemblé maximum trois personnes préalablement sélectionnées par la chercheuse au regard de leur expertise sur le problème analysé<sup>38</sup>. À partir de février 2018 jusqu'en juin 2019, 9 ont été planifiés, dont 6 avec la CGScop dans le cadre de l'Étude<sup>39</sup>. Des adaptations (réduction du nombre d'ateliers prévus) ont été nécessaires dans le planning de recherche pour s'accorder avec le temps disponible des acteurs, sans perturber le déroulement du processus.
- **Les ateliers de recherche-action collectif** ont rassemblé un plus grand nombre de personnes, non « *sélectionnées* » au préalable. En vue de résoudre les problèmes abordés, la diversité de la composition du groupe de participantes<sup>40</sup> est nécessaire pour envisager et discuter un ensemble d'idées et de solutions pertinentes, significatives (Greenwood et Levin, 2006). Néanmoins, dans le cas présent, et aux vues des contraintes géographiques, temporelles,

---

<sup>38</sup> Par exemple, le Directeur Financier de Coopaname sur les indicateurs de suivi d'une CAE.

<sup>39</sup> Toutefois, tous n'ont malheureusement pas pu avoir lieu du fait. Par exemple, en raison d'une crise de gouvernance à Oxalis en juillet 2019, un atelier prévu avec le futur ancien Président d'Oxalis a été annulé. De façon évidente, la coopérative a été amenée à gérer d'autres priorités.

<sup>40</sup> Au regard des critères utilisés pour les entretiens semi-directifs.

sociales et économiques<sup>41</sup> des actrices, aucune sélection n'a été opérée. Une dynamique aléatoire de constitution des groupes a été choisie pour les ateliers de RA, selon la disponibilité et l'intérêt des membres.

Dans les trois coopératives, l'information relative à ces ateliers circulait auprès des membres<sup>42</sup>, laissant ensuite libre à toute personne de participer. Si plusieurs biais peuvent résulter de cette dynamique aléatoire<sup>43</sup>, le déroulement des ateliers montre que cela n'a pas constitué un obstacle au processus de recherche. Réalisés entre juin 2017 et juin 2019, les 10 ateliers organisés ont rassemblé entre 5 et 7 participantes, des deux sexes, exerçant des fonctions et des métiers variés, avec des situations contractuelles et statutaires reflétant la diversité de la population des CAE. Néanmoins, les participants étaient plutôt impliqués dans la vie coopérative. Ces ateliers ont été enrichis par d'autres expériences de membres de Coopénates, Antigone, Smartfr, élargissant d'autant nos perspectives empiriques. Parmi les thèmes abordés, il y a eu le travail et l'organisation du travail, les relations sociales de production, les déterminants des modèles socioéconomiques et du système socioproduitif des CAE, les stratégies des coopératives et les indicateurs d'efficacité socioproduitve. Une dernière phase d'ateliers consacrés à la présentation des résultats finaux, se poursuit après la validation scientifique de la thèse, à partir du rapport de l'Étude en partenariat avec la CGScop (2019).

### *Le Rapport d'Étude pour les acteurs*

Le troisième outil de RA prend la forme d'un rapport synthétique, analytique, pédagogique et mobilisable par les membres des CAE. C'est la traduction opérationnelle des résultats scientifiques, au format condensé d'une quinzaine de pages. Composé de quatre parties, il s'ouvre avec une présentation du contexte et des choix opérés comme les ancrages théoriques. Le rapport se poursuit avec la présentation du schéma des éléments constitutifs et des dynamiques productives des modèles socioéconomiques des CAE, d'un tableau mettant en exergue les sources de profit, accompagnés d'indicateurs de performance. Enfin, plusieurs moyens-types de modèle socioéconomiques sont exposés à raison d'une fiche par coopérative étudiée. Ce rapport constitue un outil de pilotage stratégique à destination des membres des CAE. Une journée de présentation de cette grille a été imaginée avec la CGScop et en partenariat avec les réseaux de CAE, à l'automne 2019. Finalement, cette Étude correspond au livrable d'action de cette RA, soit le pendant de cette thèse.

### *Les limites dans la mise en œuvre de ces temps de recherche participatifs*

Plusieurs limites relatives à ces espaces et outils de RA ont été identifiées. D'un point de vue temporel, ces temps de recherche consacrés au dialogue avec les membres des CAE sont des temps supplémentaires de travail. Ils peuvent se révéler chronophages du fait de la nécessité d'adapter les approches et les formes de restitution aux types d'acteurs concernés. Par ailleurs, des ateliers de présentation et de réflexion ont été annulés faute de temps disponible des actrices. Le départ de personnes référentes,

---

<sup>41</sup> Ces temps n'étaient ni indemnisés, ni rémunérés.

<sup>42</sup> L'information était assurée par les coopératives, c'est-à-dire en dehors de notre contrôle.

<sup>43</sup> Importance du nombre de personnes, manque de diversité.

avec qui j'avais noué des relations de confiance, a induit une distanciation, et réduit les objectifs de coconstruction initialement fixés. Aussi, plusieurs révisions du processus de recherche ont été nécessaires. Autrement dit, la difficulté dans la mise en œuvre d'une RA, de façon générale, réside dans le calibrage des espaces d'échanges et de discussion, en fonction des temporalités et des disponibilités des parties prenantes : autant pour les chercheuses que les acteurs ; Une mesure qui n'est pas toujours évidente à appréhender en début de projet.

La question du langage est une source potentielle d'incompréhensions, voire même de tensions et de conflits au cours du processus de RA, du fait de représentations différentes selon les groupes professionnels considérés (Rozier, 2010 ; Saint-Luc, 2012). Le langage est source d'inconfort communicationnel du fait de référentiels distincts : un vocabulaire scientifique et conceptuel versus un vocabulaire usuel et technique. La construction d'un langage commun, c'est-à-dire composé de mots et notions clairement définies et collectivement validées, facilite les échanges entre les parties prenantes. La difficulté consiste à trouver un langage dépassant le discours commun afin de qualifier précisément les faits sociaux étudiés d'un point de vue conceptuel et pratique. Dans cet esprit, la chercheuse fait preuve de pédagogie lorsqu'elle enrichit les discussions, en faisant appel à des références et des concepts scientifiquement reconnus, mais inconnus des acteurs. L'abstraction de concepts rebute les actrices, à ce titre le vocabulaire de la TR n'est pas évident à adapter. Au cours du processus de RA, ma posture évoluant<sup>44</sup>, mon lexique s'est enrichi de mots scientifiques plus abstraits pour les acteurs. J'ai été confrontée à des situations d'inconforts du fait des concepts mobilisés, parfois mal compris, qu'il a fallu traduire<sup>45</sup>. La troisième limite est liée aux divergences d'interprétations, voire l'instrumentalisation stratégique ou politique des résultats, en raison de tensions entre les acteurs<sup>46</sup>.

## 5. *Le traitement et la présentation des résultats*

Face à la richesse des données recueillies que permet toute enquête qualitative, et du fait de mon travail salarié à Coopaname, il est toutefois nécessaire d'accepter le fait inéluctable que toute théorie est une réduction. Il s'agit alors de travailler sur une réduction raisonnée à partir de critères de pertinence, c'est-à-dire la capacité à éclairer le réel dans sa complexité. Le processus d'analyse s'est déroulé en trois étapes : la réalisation de monographies simplifiées (description), la triangulation des données (analyse) et enfin la construction du schéma (théorisation).

### 5.1. Le rôle de la description : mettre en récit les modèles socioproductifs des CAE

Une première étape d'analyse d'ordre descriptive a permis d'opérer et gérer le tri et l'ordonnancement des idées. Le choix de l'étude de cas rend utile la réalisation de monographie descriptive, conçue de façon similaire, dans un objectif de comparaison.

---

<sup>44</sup> En particulier après la fin de la CIFRE.

<sup>45</sup> Ainsi, le vocabulaire du modèle d'analyse présenté dans l'Étude, à destination des acteurs, diffère de celui utilisé dans la thèse, bien qu'ils fassent référence aux mêmes éléments.

<sup>46</sup> Tensions au sein des réseaux, difficultés de gestion et de gouvernance internes, intérêts divergents entre CAE.

### 5.1.1. La description : ordonner et organiser ses idées

La description représente un passage crucial dans la théorisation pour chaque cas : elle assure le passage de l'empirique au théorique. Le mouvement va de la mise en forme de données « *originellement informes* » ou en vrac à la constitution d'éléments organisés et « *nommables* » dans un cadre théorique (Hamel, 1997, pp. 74-75). Cerner, circonscrire, arranger les informations et les observations de terrain permet de mettre à jour l'objet de recherche. La description est une présentation détaillée et approfondie de l'objet de recherche. Elle aboutit sur « *un système ordonné de concepts, la connaissance des formes et des rapports de causalité déjà connus et établis* » (Schmoller, 1905, p. 102). Le travail descriptif se traduit par une mise en perspective des données empiriques, documentaires, théoriques récoltées. Concrètement, il s'agit d'organiser les données recueillies issues d'observations participantes, d'entretiens<sup>47</sup>, et des documents des coopératives<sup>48</sup>.

### 5.1.2. Les monographies sous forme de *récits de CAE*

La réalisation de trois monographies, procédé qui consiste à réaliser une étude complète et détaillée sur un objet, vise à organiser ce travail de description de façon structurée et méthodique pour chaque cas. La description vise à produire des monographies — qualifiées de *récits de CAE* — c'est-à-dire une sélection des thématiques et éléments directement en lien avec le problème de recherche. Ma posture a consisté à rester « *passive* » — pour reprendre le vocable d'A. Gadde et L.E. Dubois (2002) — vis-à-vis des données brutes, et de laisser de côté pour un temps les réflexions théoriques. En amont, les éléments des grilles d'observations et d'entretiens ont été croisés dans un tableau par thématique et par coopérative, en cherchant à repérer des régularités et des étonnements. Une trame commune a été conçue afin de favoriser la mise en perspective des terrains observés, qui permettent de monter en généralité. Le travail descriptif implique d'abord l'organisation de la pensée, qui dans mon cas, a pris la forme du plan suivant : Carte d'identité 1. Histoire, 2. Règles, 3. Organisation du travail et des relations sociales, 4. Stratégie, Gestion et Financement, 5. Gouvernement. Ce travail d'écriture monographique a permis d'opérer une distanciation avec les données recueillies. Les trois premiers chapitres de la partie 4 en constituent des extraits réordonner à partir de notre travail d'analyse issue de la grille conçu pour étudier les CAE (exposée dans la partie 3).

## 5.2. La triangulation des données

La RA trouve sa légitimité à travers la complexité de ses sources corroborées par la triangulation du doute (Barbier, 2003). Au moment de l'analyse des matériaux, le processus de raisonnement abductif a pris la forme d'une description monographique et d'une triangulation des données. L'objectif est d'éprouver les idées qui ont émergées face aux « *sous-problèmes* » identifiés. L'approche méthodologique pragmatiste conçue par Hervé Dumez (2011 ; 2012) nourrit ce travail de triangulation. À ce stade de la recherche, le passage de données empiriques à la conceptualisation se traduit par une mise en

---

<sup>47</sup> Organisation de la gouvernance, gestion des activités des travailleuses, fonctions mutualisées, etc.

<sup>48</sup> Montant du chiffre d'affaires et du capital social, nombre de membres, de collectifs et de sociétaires, etc.

tension constante entre le pôle subjectif (la croyance) et le pôle objectif de la connaissance (la réalité), soit deux points référentiels de la validation d'une idée (James, 1907). Le but est alors de dépasser le « *discours naturel* », en le restructurant sous forme de « *discours scientifique [...] nécessaire pour éviter de rester dans les présupposés, contrôler ses réflexions, et générer par une confrontation un dépassement permettant la construction d'une connaissance impliquée et expliquée en même temps* » (Mondada, 2003, p. 73-74). Après avoir explicité les critères de scientificité de la RAPI, la mise en œuvre de la triangulation est explicitée.

### 5.2.1. Les critères de scientificité adoptés

Adoptant une approche multiréférentielle, lors de l'étape de la triangulation des données, la posture active de recherche vise à trier et ordonner l'ensemble des données récoltées pour élaborer une vision explicative et un cadre compréhensif clair, en rebouclant ici avec les premiers choix théoriques formulés au cours du processus. Les connaissances sont élaborées à partir de l'examen de plusieurs idées, confrontées avec le cadre théorique. Pour cela, des critères de validité scientifique ont été formulés à partir des travaux d'André Morin en sciences de l'éducation (Morin, 1985)<sup>49</sup>, et de D.J. Greenwood et M. Levin (1998). Pour A. Morin, la RA se caractérise par « *une vision praxéologique du monde* », c'est-à-dire « *une dialectique entre les faits objectifs et les faits subjectifs* », qui nécessite « *la validation des sources avec d'autres jusqu'à ce que l'interprétation ait été suffisamment corroborée* » (ibid. p. 33). S'appuyant sur les travaux en phénoménologie<sup>50</sup>, l'auteur identifie 12 critères « *autonomes* » de validité scientifique d'une RA (ibid., p. 43) :

1. Fondement théorique : praxéologie/pratique ;
2. But : changement ;
3. La réalité : complexité des dynamiques réelles ;
4. Les valeurs : intégrées, explicitement formulées ;
5. Le contexte : interrelié, le chercheur agit dans un contexte dans lequel il devient lui-même acteur et qui l'influence ;
6. L'approche : interactive (« *le chercheur cherche dans l'action* ») ;
7. Le style : participatif/dialectique ;
8. Le schème : négocié, élaboré avec les acteurs ;
9. Le cadre : circonscrit aux organisations étudiées ;
10. Les conditions : « *cogérées* » ou coopérative pour reprendre l'expression de Desroche ;
11. Le traitement : adaptable « *aux circonstances de personnes, de temps, de lieux et d'actions* »
12. La portée : organique (au sein d'une organisation en mouvement).

Ces critères sont complétés par celui de la crédibilité, issu des formes de RA coopérative (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 13). Il concerne le déroulement du processus de recherche et l'évaluation des résultats par les acteurs (crédibilité interne) par les chercheuses (crédibilité externe) (Greenwood et Levin, 1998, p. 81)<sup>51</sup>. Ces 13 critères ont permis de procéder à l'étape de triangulation des données afin d'éprouver ces idées, à l'appui des données récoltées.

---

<sup>49</sup> Qui s'appuie sur la définition desrochienne de la RAPI.

<sup>50</sup> Le pendant européen du pragmatisme états-unien qui s'intéresse à l'expérience dans la construction de savoirs.

<sup>51</sup> Dont les cadres de références diffèrent.

### 5.2.2. Application de la triangulation

À travers le raisonnement abductif et la triangulation, il s'agit de réagir aux résistances qui apparaissent en croisant les informations récoltées sur les CAE avec notre cadrage théorique. La multitude des éclairages contribue à mettre en lumière plusieurs aspects des CAE et d'aboutir à l'idée la plus significative, pour répondre au problème identifié au départ. L'approche spiralée de la RAPI permet l'observation récurrente du même fait social, sous des angles différents, que ce soit par les chercheurs ou les actrices, ou par le biais d'une diversité théorique (concepts), d'ancrages disciplinaires variés, empiriques (observations, anecdotes, analyses documentaires) et donc de saisir les facteurs similaires et/ou contradictoires. Le travail de typologie et de caractérisation des théories mobilisables permet ensuite d'étudier et de tester le panel d'idées significatives voire de créer des résistances, en s'intéressant aux cas extrêmes ou « *déviants* » (Labrousse, 2006).

À partir des monographies — premier assemblage organisé des matériaux —, un travail de comparaison visait à classer et croiser dans un tableau à double entrée les données, selon leurs origines et leurs qualités, quantitatives et qualitatives, avec les concepts théoriques sélectionnés suite à la revue de la littérature. Des catégories de recherche ont facilité le déroulement de l'enquête, en partant du plus petit dénominateur commun vers le plus général. Des idées sont progressivement formulées pour les tester avec la triangulation (cf. ci-dessous) afin d'imaginer un modèle d'analyse global final. En commençant par cerner le travail dans une CAE, il est possible d'étudier les rémunérations ou réciprocitys qui permettent de le valoriser. C'est la production dans les CAE qui est ensuite examinée, puis les relations et de l'organisation du travail. Les choix de gestion de la coopérative et donc de gouvernance qui assurent l'unité des coopératrices à travers une culture coopérative ont été ensuite caractérisés. Enfin, dans une vision d'ensemble, la cohérence entre le Projet politique et les orientations stratégiques a été appréciée.

La simplification nécessaire à cette conceptualisation s'est révélée difficile, du fait des liens forts avec le terrain, et dans un souci de précision des concepts et des interprétations. Il faut souligner le rôle des Coopanamistes qui ont suivi cette thèse de bout en bout<sup>52</sup>. Ils ont apporté des retours critiques invitants à une simplification, enrichissant ainsi la conceptualisation du schéma d'analyse global. Le travail avec la CGScop a permis la synthèse et la simplification de l'analyse dans une perspective pédagogique et fonctionnelle de la grille. Après la finalisation des monographies, cette étape de triangulation permet de dessiner un schéma heuristique pour mettre en exergue les composantes du système et des dynamiques socioproductifs des CAE.

\* \*

*« La recherche-action met le cap sur un horizon grand large où la ferveur des pratiques sociales serait jointoyée à la rigueur d'une démarche heuristique pour faire aussi bien ou même mieux que d'autres »*

---

<sup>52</sup> Notamment Noémie de Grenier, salariée chargée d'accompagnement de Coopaname (2009-2013) et administratrice (2010-2013 puis 2014-auj.) salariée en tant que co-directrice générale (2014-auj.), référente entreprise de la CIFRE.



*procédures empiriques. Y compris dans sa contribution à une 'sociopraxie' généralisée qui, pour être applicable et appliquée, impliquée et impliquante n'en serait pas moins explicative. C'est un défi. Le défi n'était pas sans risque. Le risque est encouru. Mais selon Platon [...] 'le risque est beau' » (Desroche, 1990a, p. 99).*

Le choix de cette démarche de recherche-action en économie n'est pas sans risque dans la mesure où celle-ci intègre d'une part, l'action et la recherche dans un même mouvement, et d'autre part, l'implication d'acteurs et de chercheurs. Considérant le caractère déterminant de la démarche sur les résultats produits dans toute recherche scientifique (Labrousse, 2006), ce troisième chapitre permet de situer ma posture singulière de chercheuse-praticienne-associée (Ballon et Bodet, 2017), et d'exposer les choix opérationnels de réalisation de l'enquête. La singularité de cette recherche en économie institutionnaliste repose sur la démarche de recherche-action participative intégrale (RAPI) (Desroche, 1990), combinée avec l'enquête sociale (Zask, 2004) inspirée par la philosophie pragmatiste (Dewey, 1938) et l'institutionnalisme américain (Commons, 1919). En effet, l'objet de la recherche détermine le faisceau d'outils méthodologique mobilisés par la chercheuse (Orléan, 2005 ; et Lordon, 2007). Cette recherche s'inscrit dans la tradition des pratiques en économie sociale (Draperi, 2007) et une communauté d'acteurs-chercheurs (La Manufacture coopérative, 2014 ; Ballon et Bodet, 2017 ; Ballon et alii, 2019) qui justifie cette approche originale des dynamiques socioproductives des CAE : la recherche-action (Desroche, 1990), et la transdisciplinarité (Favereau, 1995).

C'est pourquoi le positionnement épistémologique, autant au regard des faits sociaux analysés, que des choix de dispositifs et d'outils, ont fait l'objet d'un développement conséquent dans cette thèse. Les quatre finalités (opérationnelles, scientifiques, pédagogique et démocratique) se déclinent concrètement par :

- **Un processus abductif** (Induction, Abduction, Déduction) (Labrousse, 2006) qui se traduit par des cycles de recherche qui s'enchaînent au cours de l'enquête ;
- **Une approche qualitative** à l'appui d'une étude de cas (Hamel, 1997), mobilisant des ressources scientifiques, opérationnelles et de RA, avec des observations participantes, des participations observantes (Bastien, 2006), des entretiens semi-directifs, et enfin des ateliers de RA ;
- **Une démarche participative** concrétisée par la mise en place de dispositifs de recherche composés d'outils de RA favorisant la coconstruction des connaissances (ateliers de RA), et la transmission des résultats progressive des résultats intermédiaires et finaux (fiches de thèse et l'Etude) ;
- Un système de vérification de la validité des idées par **la triangulation**, c'est-à-dire la mise à l'épreuve empirique des résultats, combinée avec la réalisation de monographie : les récits de CAE.

Cet ensemble méthodologique est la source de scientificité des résultats produits par le cadrage du processus réflexif, la pratique continue de l'auto-analyse et l'exposition du processus de validation des idées. Il permet de situer précisément la posture de la chercheuse et les limites de la RAPI qui sont énoncées. Il enrichit les pratiques de RA par la présentation d'une démarche solidement étayée par son expérimentation.

## Conclusion de la partie 1

Cette première partie étaye les faits stylisés formulés au début de cette recherche. **Le premier chapitre** permet de saisir le Projet politique des CAE, comprendre l'organisation des productions et des relations professionnelles et de sa gouvernance, en sus d'identifier la composition de ses ressources. Les caractéristiques principales et les tensions du système socioproductif des CAE sont la conséquence d'une grande diversité des Activités entrepreneuriales (AE), de la discontinuité des revenus des entrepreneuses, de la limitation et la baisse des ressources des fonctions mutualisées et enfin d'un sociétariat plutôt réduit. **Le deuxième chapitre** s'intéresse au contexte macroéconomique et au processus d'émergence du mouvement des CAE. Nous avons montré la place croissante des services, du numérique et des connaissances (Corsani, 2001). Le tissu productif modifié par les grandes entreprises généralisant un système de production externalisé s'appuie sur de petites structures productives, parmi lesquels un nombre grandissant d'indépendants sans salariées. La création d'entreprises est encouragée par les politiques publiques, marquées par une idéologie entrepreneuriale (Darbus 2008 ; Abdelnour, 2017). Face à ces transformations, de nouvelles configurations organisationnelles émergent en ESS. Les pouvoirs publics soutiennent inégalement ces initiatives. Nées dans un contexte favorable, les CAE sont bordées par une idéologie entrepreneuriale contraignant sa propension à mettre en œuvre une entreprise alternative viable. Face aux pressions institutionnelles et socioéconomiques, elles explorent des solutions variées, sources de diversification organisationnelles et stratégiques. **Le chapitre 3** explicite nos choix épistémologique et méthodologique. Inscrit dans une perspective institutionnaliste transdisciplinaire, la recherche-action se caractérise par un processus de recherche collectif (Allard-Poesi et Perret, 2004), selon une approche coopérative (Greenwood et Levin, 2006), participative (Desroche, 1990) et des critères de scientificité singuliers (Morin, 1985). La démarche choisie est celle de la recherche-action participative intégrale. La posture de chercheuse-actrice se traduit par des apports pluriels dans la production de connaissances scientifiques pour les chercheurs et actionnables par les actrices. L'objectif est de formuler des explications et des interprétations à partir des trois axes exposés ci-dessous.

**D'abord**, il importe de comprendre les caractéristiques des CAE, en tant qu'entreprises coopératives, soumises à une législation particulière qui implique un certain nombre de règles et de principes. En considérant le Projet sociopolitique des CAE et la composition d'AE de nature différente, il s'agit d'examiner la mutualisation de fonctions supports « classiques » qui intègrent une dimension propre aux EESS. La mise en œuvre de fonctions différentes invite à qualifier la nature et les caractéristiques des dispositifs, des règles et de leur organisation productive. En plus, il s'agit de qualifier la dimension sociopolitique de ces entreprises coopératives. Comment qualifier la production d'une CAE intégrant plusieurs fonctions non strictement marchandes ?

**Deuxièmement**, la spécificité des membres des CAE repose sur la qualité de ses bénéficiaires, des entrepreneurs. La croissance du nombre de travailleuses indépendantes illustre les mutations des

formes de mobilisation du travail. Le salariat et l'indépendance sont historiquement distingués et institutionnalisés. C'est pourquoi la combinaison dans les CAE de plusieurs statuts par une même personne avec le régime d'entrepreneur-salarié-associé (ESA) invite à explorer la littérature pour étudier ces recompositions. En quoi ces entrepreneuses représentent-elles une nouvelle figure de travailleuses dans le cadre des transformations de l'emploi ? La diversité des productions des AE complexifie l'analyse des dynamiques socioproductives d'une CAE. Le discours sur le travail autonome nous amène à discerner l'évolution de la nature et des formes d'organisations du travail, dans une économie marquée par les services, le numérique et les savoirs. Quelles sont la nature et la place du travail dans les CAE ? Quelle est la nature des rapports sociaux de production qui caractérisent les relations des entrepreneuses en CAE ?

Enfin, **le troisième axe** concerne les dynamiques socioproductives des CAE, soit l'articulation entre la production des AE, avec la contribution des entrepreneuses, complétée par des financements publics. Les niveaux de développement des AE sont variables, voire plutôt limités, engendrant des salaires moyens peu élevés, voire instables. La question du financement de l'entité mutualisée constitue une difficulté dans la mesure où l'équilibre du budget annuel n'est pas acquis. Ces tensions sur le modèle socioéconomique sont récurrentes dans l'histoire des CAE. Face à ces contraintes, les choix diffèrent : sélection des candidates à l'entrée, renforcement des partenariats avec les collectivités publiques. Quels sont les cadres d'analyse pour comprendre ces dynamiques productives ? En quoi la nature institutionnelle coopérative nécessite-t-elle une lecture spécifique ?

## Listes des illustrations de la Partie 1

### Liste des graphiques

- Graphique 1 : Répartition des travailleuses autonomes selon leur temps de travail salarié en heures p. 80
- Graphique 2 : Evolution du nombre de CAE en France, 1999-2018 p. 113

### Listes des encadrés

- Encadré 1 : Les modalités d'accompagnement des entrepreneuses dans les CAE p. 72
- Encadré 2 : Le CAPE comme objet de controverse au sein du réseau des CAE p. 99
- Encadré 3 : Expérimentations et nouvelles formes de CAE (2013-2018) p. 114
- Encadré 4 : Les huit cycles de la recherche-action participative et intégrale p. 135
- Encadré 5 : L'autobiographie comme maïeutique et entraînement mental p. 139

### Listes des figures

- Figure 1 : Parcours type d'un entrepreneur accompagné p. 69
- Figure 2 : La répartition du chiffre d'affaires d'une Activité entrepreneuriale p. 79
- Figure 3 : Décomposition des charges et des produits d'une CAE p. 82

### Liste des tableaux

- Tableau 1 : Comparaison des modèles de CAE entre CPE et Copéa, 2014 p. 108

### Liste des images

- Image 1 : Schéma de l'évolution des CAE d'après Coopaname p. 106



## Partie 2. Socioéconomie du système socioproductif des CAE : des coopératives de travail autonome au prisme des modèles productifs

Cette seconde partie présente le cadrage théorique réalisé pour analyser les modèles socioéconomiques des CAE dans une approche systémique et dynamique. Quatre faits stylisés structurent notre raisonnement : les productions multiples, diversifiées et éclatées géographiquement qui recouvrent différentes fonctions ; les relations sociales atypiques des membres ; la dualité du projet socioéconomique marqué par l'hybridité des ressources ; et enfin, l'enchâssement et la rétroaction de dynamiques productives contrastées. Pour explorer conceptuellement ces quatre idées, nous avons élaboré un cadre théorique composé de trois chapitres.

Dans le chapitre quatre, nous étudions la CAE<sup>1</sup> comme une **nouvelle forme d'entreprise coopérative** (Bureau et Corsani, 2015) **expérimentale**, instituée dans un contexte de crise structurelle du système capitaliste de la fin du XXe siècle (Bodet, de Grenier et Vallade, 2015 ; Azaïs, Corsani et Dieuaide, 2001). Il convient alors de qualifier l'objet CAE. Composée de différentes Activités entrepreneuriales (AE)<sup>2</sup>, qui pourraient constituer des entreprises individuelles, voire qui le deviendront, la CAE interroge quant au périmètre de son entreprise, aux frontières de ses activités productives. Dans une perspective institutionnaliste (Labrousse, 2006), nous étudions l'espace institutionnel des CAE, en considérant leur inscription dans le paradigme institutionnel des coopératives (Vienney, 1982). D'abord, les fonctions productives et les régulations qui encadrent leurs pratiques sont analysées. Le Projet politique des CAE, construit comme alternative à l'entreprise à capitaux (Favereau, 1989), est considéré comme centrale à l'aune de la **dualité du projet coopératif** (Vienney, 1982 ; Demoustier, 2000). Nous explorons alors le processus de réencastrement de la production économique dans un espace sociopolitique (Polanyi, 1944, 1944) et démocratique. De fait, les premières formes de coopératives conçues comme des entreprises multifonctionnelles (Draperi, 2013 ; Demoustier, 2019), nous ont amené à étudier la « **multifonctionnalité** », une notion issue de recherches en économie rurale (Barthélemy et al., 2008). Ce concept permet d'envisager l'analyse simultanée de la production d'un secteur à travers plusieurs dimensions - marchandes, sociales, politiques, identitaires - permettant de dépasser une analyse focalisée sur les relations marchandes. Dans le cas présent, la multifonctionnalité vise à qualifier les fonctions productives matérialisant le Projet sociopolitique des CAE.

Dans un second temps, la réflexion se concentre sur la spécificité des acteurs principaux des coopératives : les **travailleurs autonomes**, définis comme une figure idéale-typique. A l'aune des transformations des formes de travail marquées par la croissance du travail indépendant, les CAE cherchent à

---

<sup>1</sup> Nous utilisons ici le singulier dans un souci de simplification de notre analyse conceptuelle. Toutefois, nous n'adoptons pas une vision normative de la CAE puisque l'objectif est d'identifier leur unité et leur diversité dans le mouvement des CAE.

<sup>2</sup> Le A majuscule vient qualifier une notion spécifique définie dans la première partie. Ce choix est alors expliqué. Simple-ment, précisions ici que c'est pour bien distinguer cette notion du concept d'activité utilisée par la suite.

donner les moyens nécessaires à des entrepreneuses, afin de développer une Activité professionnelle, de façon autonome, au sein d'un cadre collectif. C'est pourquoi elles constituent un cas d'étude intéressant pour comprendre les mutations du travail et des relations sociales dans la société postindustrielle en France (Bureau et Dieuaide, 2018). Les analyses centrées sur le travail salarié et indépendant peinent à nous fournir des cadres d'analyse pertinent pour considérer les situations des entrepreneurs-salariés-associés (ESA), en tant que membres de Scop<sup>3</sup> (Bureau et Corsani, 2014a). C'est au regard de l'analyse d'une « *nouvelle génération de travailleurs indépendants* » (Fumagalli et Bologna, 1997), caractéristiques des « *zones grises du travail et de l'emploi* » (Supiot, 2000 ; Dieuaide, 2017) que nous analysons les membres des CAE, comme des travailleurs autonomes. Notre raisonnement inclut une réflexion philosophique, enrichie de notions sociologiques, afin de caractériser le travail en CAE et comment il s'intègre dans le système socioproductif des CAE. Enfin, nous nous intéressons au second élément caractéristique de ces « *zones grises* » : l'emploi, les relations de pouvoir entre cette nouvelle génération de travailleur, leur client, leur coopérative. L'objectif est d'esquisser un outil pour saisir les relations sociales de production dans les CAE comme un élément central de la diversification des modèles socioéconomiques.

Dans un troisième temps, nous analysons **les dynamiques socioproductives des CAE**. Entreprises hybrides, elles combinent des ressources marchandes, publiques et issues de la contribution des entrepreneuses pour assurer la pérennité de leur système socioproductif. Nous considérons d'abord plusieurs approches existantes pour étudier les dynamiques productives des coopératives (Chevallier, 2011 ; Barreto, 2011a), en analysant **les trajectoires stratégiques des EESS**<sup>4</sup> (Malo, 2001b ; Malo et Vézina, 2005). Cette réflexion nous conduit à réfléchir sur **la signification et la fonction des indicateurs socioéconomiques** pour mesurer des activités et dynamiques productives plurielles non strictement monétaires ou quantifiables des EESS (Jany-Catrice, 2013 ; Eynaud et Mourey, 2015 ; Bouchard et Rousselière, 2017). L'absence de grilles d'analyses socioéconomiques systématiques mobilisées dans la littérature consacrée aux EESS nous a menés à examiner les apports heuristiques des « *modèles productifs* » (Boyer et Freyssenet, 2000) pour le cas des CAE. Cette approche **dynamique et systémique** des processus productifs prend en compte l'environnement concurrentiel, le système institutionnel et les formes de régulation au niveau de l'entreprise (Lung, 2007). Conçu pour étudier le secteur de l'automobile, ce schéma est enrichi par des travaux en économie sectorielle (Beffa, 2002 ; Lomba, 2005 ; Montalban, 2009), notamment sur les EESS par la considération d'une dimension politique, absente des schémas initiaux (Gallois, 2012 ; Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013). Le schéma d'analyse des *modèles productifs* est revisité au regard des CAE, reconnues comme entreprises expérimentales et multifonctionnelles, et composées de travailleuses autonomes.

---

<sup>3</sup> Société Coopérative Ouvrière de Production.

<sup>4</sup> Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire.

## Chapitre 4. Une analyse institutionnaliste des entreprises coopératives comme institutions sociomarchandes et organisations démocratiques multifonctionnelles

Ce chapitre qualifie la nature et les caractéristiques de l'entreprise coopérative dans une perspective institutionnaliste, à la lumière de la littérature sur les Entreprises d'Économie Sociale et Solidaire. Leur singularité est étudiée à partir de leur intention d'encadrer les activités productives marchandes, dans un cadre déterminé par une dimension sociopolitique, où les bénéficiaires disposent des moyens de les réguler par une gouvernance démocratique. En éprouvant les cadres conceptuels normatifs qui structurent nos schémas de pensée, la démarche philosophique de déconstruction<sup>1</sup> permet de s'interroger sur la signification des mots, du vocabulaire en usage dans un certain paradigme sociétale. **La première section** définit les CAE, comme des entreprises — au sens d'espace productif institutionnel et organisationnel (Coriat et Weinstein, 1995) — coopératives (Barreto, 2011a ; Chevallier, 2014), qui sont caractérisées par une dimension sociopolitique (Demoustier, 2001 ; Artis, Demoustier et Lamberden, 2012 ; Demoustier et Colletis, 2012). **La seconde section** considère les cadres théoriques pour appréhender la nature des activités productives des CAE. L'analyse institutionnaliste de K. Polanyi (1944) permet de saisir les efforts de réencastrement opérés par les EESS (Laville, 2008 ; Le Velly, 2008 ; Chochoy, 2015). La lecture multidimensionnelle des activités productives agricoles est mobilisée ensuite pour comprendre la combinaison d'activités socioproductives dans les CAE (Barthélemy et Nieddu, 2003). Articulant l'esprit de coopération ouvrière, avec les pratiques de l'insertion par l'activité économique, elles sont étudiées comme des entreprises hybrides (Boudes, 2017), mobilisant des logiques et des finalités multidimensionnelles qui orientent leurs projets d'entreprises (Vienney, 1982 ; Gadrey, 2004), et leurs productions (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Bureau et Corsani, 2015).

### Section 1. Définir l'entreprise coopérative pour comprendre les spécificités des CAE

Le niveau d'analyse de l'entreprise permet d'étudier un certain niveau de dynamiques productives, en vue de saisir l'unité et la diversité des modalités institutionnelles et organisationnelles qui caractérisent un ensemble d'entités productives (Lung, 2007). De fait, les formes coopératives (secteur, qualité de ses membres) se caractérisent par leur hétérogénéité. L'enjeu est toutefois de dépasser la compréhension de l'entreprise coopérative sur un plan strictement juridique par la notion de société pour appréhender son rôle central dans le système institutionnel. À partir des cadres d'analyses institutionnalistes de l'entreprise (Coriat et Weinstein, 1995), il s'agit d'étudier les entreprises coopératives comme des formes particulières d'entreprises institutionnelles et organisationnelles, à la lumière de la littérature en économie sociale. Nous montrons comment un processus sociohistorique de différenciation a été opéré par des acteurs qui s'auto-organisent pour répondre à des besoins insatisfaits dans les espaces productifs existants. La notion d'« *auto-organisation* » permet de considérer l'action collective d'acteurs économiques élaborant leurs propres règles, formelles et informelles, tacites et implicites,

---

<sup>1</sup> La notion de « *déconstruction* » élaborée par Jacques Derrida vient éclairer cet effort réflexif qui vise à questionner ce qui ne pose plus question (Derrida, 2004).



pour gérer les ressources qu'ils mettent en commun (Chanteau et Labrousse, 2013 ; Ostrom et Basurto, 2013 ; Ranville, 2018). Il s'agit de qualifier les caractéristiques des CAE comme entreprises sociopolitiques expérimentales, caractéristiques d'un système de production en mutation<sup>2</sup>. La lecture critique des schémas d'analyse dominants vise à saisir les spécificités des entreprises coopératives (Barreto, 2011a ; Borzaga, Depedri et Tortia, 2011 ; Chevallier, 2011), du fait de leurs finalités plurielles, et non uniquement statutaires. Après avoir défini l'entreprise, comme institution et comme organisation (1.), les caractéristiques des coopératives sont mises en exergue (2.), avant de se centrer sur les CAE, une nouvelle forme d'entreprise coopérative (3.).

### 1. *L'entreprise coopérative, une forme singulière d'entreprise*

Considérant la coopérative comme une entreprise ne va pas de soi : elle révèle la nécessité de son institutionnalisation en tant que telle en vue de parvenir à une reconnaissance, en s'assurant de la sécurisation de ses pratiques et de la garantie du maintien des spécificités sociohistoriques (Draperi, 2019a). Dans le système économique, la coopérative occupe une place ambivalente et marginale. Considérant leurs spécificités institutionnelles et organisationnelles, l'objectif est de qualifier la dualité de leur projet d'entreprise coopératif (Desroche, 1976), soutenue par une représentation imaginaire alternative au modèle dominant d'entreprise (Chevallier, 2011). Le processus démocratique définit le cadre institutionnel et organisationnel des coopératives contrôlées par leurs membres sociétaires (Vienney, 1982 ; Artis, Demoustier et Lambersen, 2012). C'est pourquoi il s'agit d'appréhender leur dimension politique — l'identité coopérative — et la mise en pratique de ces valeurs dans son organisation et dans sa production. Les coopératives sont d'abord étudiées à travers les procédures explicites et codifiées par l'identité et les principes coopératifs (1.2.1.), avant d'être analysées comme des organisations dotées d'un système de règles spécifiques (1.2.2.).

#### 1.1. La coopérative comme institution socioéconomique

Analysant la coopérative comme une institution spécifique, C. Vienney (1982)<sup>3</sup> identifie quatre déterminants permettant de caractériser la dualité du projet coopératif : sociohistoire de l'institution, caractéristiques de l'institution, dispositifs de règles et articulation avec le système institutionnel. Cette approche est enrichie par la notion de « *projet coopératif* » (Desroche, 1976). Cette lecture permet de considérer les logiques contradictoires et structurelles des coopératives visibles à travers les débats historiques qu'illustre l'histoire des débats théoriques en économie sociale (Demoustier, 2019 ; Draperi, 2019b). Dans cet esprit, l'entreprise coopérative<sup>4</sup> est qualifiée d'*institution sociomarchande* (Demoustier, 2000).

---

<sup>2</sup> Ici, au niveau macroéconomique.

<sup>3</sup> Un auteur majeur de la recherche coopérative.

<sup>4</sup> Notre intérêt porte plus particulièrement sur la Scop, statut adopté majoritairement par les CAE.

### 1.1.1. Sociohistoire de l'institution coopérative

Inspirées par les utopies socialistes et le christianisme social<sup>5</sup>, les premières coopératives naissent au milieu du XIXe siècle durant la révolution industrielle. Formes alternatives d'organisation du travail, elles se démarquent des manufactures et des idées socialistes (Demoustier et Rousselière, 2005 ; Draperi, 2013). Des ouvriers s'organisent et s'associent en 1930, pour améliorer l'exercice de leurs Activités professionnelles et leur niveau de vie, rejetant la division verticale et horizontale du travail instaurée dans les manufactures (Tinel, 2005). Le « *salariat indigne* »<sup>6</sup> est considéré comme une corvée et un statut de domestique (Pillon et Vatin, 2007)<sup>7</sup>. Face à un processus d'« *hétéronomisation du travail* », à la précarité et à l'indigence des conditions de travail ouvrières dans le système industriel émergent (Gorz, 1988), les premières associations coopératives ouvrières sont fondées sur les principes de la coopération de production. Il en résulte deux engagements (constitution d'un capital commun et valorisation commune de ce capital) et deux droits (un salaire et une part de bénéfices) (Draperi, 2013, p. 25). L'émancipation sociale des travailleurs est possible à partir d'un processus d'auto-organisation, c'est-à-dire le développement de leurs capacités de producteurs (Buche, 1866)<sup>8</sup>. L'histoire des coopératives artisanales – qui comme les CAE rassemblent des indépendants qui mutualisent des moyens de production - s'inscrit davantage d'une logique syndicale sur un modèle proche de la coopération agricole (Auvolat, 2008). Créées à en 1890, 60 ans après les premières associations ouvrières, elles sont fondées sur l'exercice d'un métier artisanal (bijouterie, coiffure, parfumerie) de façon indépendante, mais facilitées par la coopération entre professionnelles.

Composé de plusieurs familles coopératives, le mouvement coopératif peut être appréhendé à la lumière de plusieurs critères le secteur d'activité, la qualité et le statut des membres (Fauquet, 1935). Parmi ces familles, les CAE mobilisent majoritairement le statut des coopératives ouvrières de production – bien qu'elles rassemblent des entrepreneuses – et des coopératives d'intérêts collectifs<sup>9</sup> qui regroupent plusieurs types de membres<sup>10</sup>. La singularité des CAE concerne les modalités de production les rapprochent davantage des coopératives d'indépendants, mais dans le cadre d'une relation salariale atypique. Dans un contexte socioéconomique et politique hostile à leur institution<sup>11</sup>, des acteurs socioéconomiques s'organisent pour instituer des espaces socioproductifs distincts, relativement autonomes du système capitaliste dominant, avec une ambition de transformation sociopolitique en vue d'améliorer les conditions de vie et de travail de leurs membres. C'est en ce sens que l'institution coopérative se singularise des autres formes d'entreprises (Demoustier, 2000) et c'est dans cette

---

<sup>5</sup> Saint-Simon, Charles Fourier, Robert Owen.

<sup>6</sup> E. Lesigne écrit le manifeste des associations ouvrières de production intitulée *L'homme ne veut plus du salariat*.

<sup>7</sup> Les coopératives de travailleurs évoluent toutefois avec l'institutionnalisation du mouvement coopératif et du système de protection sociale Elles sont amenés à s'inscrire dans le salariat de donner accès à leurs membres les droits sociaux afférents à ce statut (Espagne, 2000b ; Demoustier, 2001).

<sup>8</sup> Pour améliorer la situation des ouvriers, Buchez évoquent deux formes d'associations : l'une syndicale et l'autre étant l'ancêtre de la Scop (Desroche, 1981 ; Demoustier et Rousselière, 2005).

<sup>9</sup> Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001.

<sup>10</sup> Particuliers, salariées, collectivités publiques, entreprises, etc.

<sup>11</sup> Les premières associations ouvrières ont notamment fait l'objet de répression de la part du Second Empire, avant d'être reconnues institutionnellement puis de nouveau interdites (Draperi, 2013).

perspective que les CAE sont étudiées. Elles répondent aux besoins de nouveaux entrepreneurs, contraints de créer leur propre activité économique pour exercer leur métier.

### 1.1.2. L'imaginaire coopératif : un projet sociopolitique de transformation sociale

Pour Desroche (1976), le projet coopératif est marqué par une utopie : construire des sociétés alternatives. Il étudie les coopératives à partir de leur histoire, leur culture et leur éthique de créativité, de solidarité, d'« *oecuménité* » et de responsabilité. C'est ce qu'il qualifie d'imaginaire<sup>12</sup> coopératif, c'est-à-dire l'ensemble des valeurs, des principes et des représentations collectives qui composent la *doctrine ou morale coopérative* (ibid.), l'*identité coopérative*<sup>13</sup> (Côté, 2005) ou le *paradigme coopératif* (Ansart, Artis et Monvoisin, 2014). Il faut donc comprendre l'institution coopérative comme un imaginaire instituant radical, un « *espace autonome en puissance* », qui se distingue de la vision de l'entreprise dans le monde occidental, basée sur « *un ordre civilisationnel scientifique, rationnel et libéral de croyances* » (Chevallier, 2011).

Cette dimension symbolique est fondamentale dans le projet coopératif, car « *défaillante dans sa tâche morale, [la coopérative] serait défaillante dans sa tâche économique* » (Fauquet, 1935, p. 27). L'imaginaire coopératif définit avant tout un projet sociopolitique visant l'émancipation politique, économique et sociale par l'autodétermination des activités productives et un système de règles (Desroche, 1976 ; Demoustier et Rousselière, 2005 ; Draperi, 2013). Mais plusieurs visions s'opposent : entre un projet alternatif, une utopie communautaire, qui fait porter le débat sur la participation des salariés, et un projet pragmatique d'entrepreneur, qui s'intéresse à la place de la coopérative dans un environnement marchand (Draperi, 2013, p. 74), entre une dimension économique et sociale, entre l'intérêt collectif/les intérêts individuels (Demoustier, 2019 ; Draperi, 2019b). La conjugaison entre autonomie individuelle et action collective est essentielle car « *l'action en commun a tout à la fois comme condition et comme fin l'autonomie et l'indépendance de la personne* » (Fauquet, 1935, p. 44). Elle détermine la capacité de la coopérative à incarner une vision politique dans ses activités productives marchandes. Il s'agira de comprendre la déclinaison de ces ambivalences dans les CAE.

La déclaration sur l'identité coopérative<sup>14</sup> (cf. Annexe 2) distingue l'institution coopérative, de l'institution capitaliste, et de l'association dont elle représente une forme (Draperi, 2019b). « *Une coopérative est une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement* » (Henrÿ, 2005). Elle est complétée par l'affirmation de valeurs<sup>15</sup> et de sept principes coopératifs qui instituent un imaginaire coopératif partagé par les coopératives (Desroche, 1976 ; Novkovic, 2008). Le « *paradigme coopératif* » se caractérise par la dimension collective d'un projet communautaire (Ansart, Artis et Monvoisin, 2014). La difficulté est de résister aux comportements

---

<sup>12</sup> Ici, nous nous inspirons de la pensée de C. Castoriadis (1975), dans la suite de Desroche (1976).

<sup>13</sup> Depuis 1895, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) a pour mission d'unifier, de représenter et de structurer le mouvement coopératif au niveau international.

<sup>14</sup> Basée sur les principes de Rochdale de 1844, édictée en 1895 et reformulée en 1995.

<sup>15</sup> L'entraide, l'autoresponsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité, la solidarité, l'ouverture, la responsabilité sociale, le souci d'autrui.

institués par la société qui tendent à se reproduire dans les pratiques de travail. En effet, la faiblesse ou la perte d'un imaginaire coopératif commun est un facteur de banalisation, voire de dégénérescence coopérative (Meister, 1974 ; Spear, 2011)<sup>16</sup>. Le système de règles et de processus vise alors à réguler en favorisant le partage du pouvoir, la solidarité. Les relations de pouvoir dans les Scop sont ainsi caractérisées par des pratiques marquées par une forte dimension informelle, limitant l'autorité attribuée à une figure représentative — la présidente — sur le processus décision, par l'identification et l'explication du pouvoir (Jaumier, 2017).

Autrement dit, l'identité coopérative nécessite d'être incarnée, transmise et diffusée (Desroche, 1976 ; La Manufacture coopérative, 2014) par les membres, d'où l'importance de la cohésion autour de « *rou-tines, croyances, représentations, identités et objectifs qui sont communs* » pour assurer la stabilité de la coopérative (Chevallier, 2013, p. 234). Finalement, le référentiel de l'institution coopérative se compose de valeurs et les principes coopératifs, qui se traduisent d'un point de vue stratégique, organisationnel et des outils de gestion, distincts du modèle dominant. C'est dans cette perspective qu'il s'agit d'étudier la CAE comme institution créatrice d'un espace autonome, dotée d'un imaginaire alternatif à l'entrepreneuriat individuel et au salariat, en considérant les risques de banalisation qui peuvent s'opérer.

### 1.1.3. Les caractéristiques de l'institution coopérative

Pour Fauquet (1935), la coopérative se caractérise par l'ambition d'un collectif de personnes de poursuivre un but au moyen d'une activité économique organisée. En s'appuyant sur ces travaux C. Vienney (1982) distingue l'institution coopérative par la dualité des fonctions qu'elle met en œuvre dans et par rapport au système de production dominant. Le projet d'entreprise vise la production d'activités marchandes. Le projet d'association vise à répondre aux besoins non satisfaits par le marché, des personnes membres, en établissant un réglage des activités productives<sup>17</sup>. C'est l'une des dualités constitutives des coopératives générant un équilibre instable caractéristique (Demoustier, 2019). L'institution coopérative se réfère à un « *principe communaliste ou communautaire, qui postule la capacité d'un ensemble de personne à dissocier et réassocier, selon des règles distinctes, les éléments à réunir dans des combinaisons productives et les productions et services à faire revenir aux différents acteurs* » (Vienney, 1982, p. 114). Dans cette perspective, la relation de services à l'utilisateur est au fondement de l'institution coopérative. Le capital, premier dans une entreprise à but lucratif, est un instrument commun aux acteurs de la coopérative : les membres-usagers (Fauquet, 1935). Ce capital est constitué par l'orientation d'une partie de l'épargne des membres qui achètent des parts sociales. Ils leur donnent un droit de regard sur l'usage du capital investi et sur la répartition des résultats, au-delà de la lucrativité recherchée par des actionnaires. L'entreprise coopérative vise à satisfaire les besoins de ses membres-usagers, en qualité, en quantité et au meilleur prix<sup>18</sup>, tandis que l'entreprise capitaliste

---

<sup>16</sup> Suscitant de nombreux écrits alors que les coopératives font face aux processus de financiarisation et de transformations du travail.

<sup>17</sup> Participation aux activités de production, combinaisons de moyens et de force de travail de différents acteurs et aux revenus distribués à partir de la valeur créée.

<sup>18</sup> Le rapport qui unit le collectif de personnes repose sur un lien social.

cherche à faire fructifier le capital engagé dans l'entreprise<sup>19</sup>. Initié à la fin du XIXe siècle, le processus d'institutionnalisation des entreprises coopératives s'est traduit par la formalisation et la codification d'un système de règles adossées sur l'imaginaire coopératif, qui les distinguent des entreprises à but lucratif (Seeberger, 2012).

#### 1.1.4. Un système de règles spécifiques: le droit coopératif

En France, la société coopérative se constitue d'abord comme une société commerciale<sup>20</sup> auquel s'ajoute un statut coopératif qui constitue une régulation coopérative spécifique intégrée dans le corpus du droit coopératif (Espagne, 2010)<sup>21</sup>. Il est issu d'un travail doctrinal et juridique faisant évoluer la législation aux pratiques des coopératives (Seeberger, 2012). La loi portant statut de la coopération<sup>22</sup> inclue la définition de la coopérative de l'ACI et les sept principes coopératifs : « *La coopérative est une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires. Elle exerce son activité dans toutes les branches de l'activité humaine et respecte les principes [coopératifs]* »<sup>23</sup>. Le respect de ces règles est encadré par une obligation de révision coopérative tous les cinq ans, qui vérifie la cohérence entre l'organisation et le fonctionnement de la coopérative et les principes coopératifs dans les intérêts des sociétaires<sup>24</sup>. Grâce à leur statut, elles sont en mesure de bénéficier de l'agrément d'« *Entreprise solidaire d'utilité sociale* »<sup>25</sup>. Cet ensemble de règles formelles institutionnalisées atteste de la reconnaissance légale des spécificités coopératives dans le système institutionnel, distinguées par la dimension d'utilité sociale de leurs activités productives (Gadrey, 2004 ; Gros, 2010). Le droit coopératif qualifie ensuite chaque famille coopérative à travers différents textes de loi<sup>26</sup>. À la différence de la Scop, la coopérative artisanale rassemble des artisans indépendants (Fauquet, 1935), d'un même corps de métier, qui mutualisent des fonctions afin d'améliorer les conditions de leurs productions (l'achat, la commercialisation, des services) (Chomel, 2008).

Le principe selon lequel « *une personne égale une voix* » qui prévaut dans les coopératives associe le droit de vote, non pas à la valeur du capital, mais à la personne qui les porte, limitant le poids des sociétaires bien dotés en termes de parts sociales. Pour l'économiste Thomas Barreto (2011b, p. 2), c'est « *un attribut central du statut Scop qui marque une différence nette avec la société anonyme non coopérative* », auquel s'ajoute la non-revalorisation des parts sociales, sans possibilité d'enrichissement des

---

<sup>19</sup> Le rapport qui unit le collectif de personnes est d'ordre marchand, monétaire.

<sup>20</sup> Par exemple : Société Anonyme, Société à Responsabilité Limitée.

<sup>21</sup> François Espagne, ancien secrétaire général de la CGScop, a beaucoup écrit sur l'histoire et le fonctionnement des Scop : ses travaux sont riches pour appréhender les organisations de coopération ouvrières.

<sup>22</sup> Source : Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947. Source : Légifrance, version consolidée du 24 avril 2019. URL : <https://frama.link/P0R7g09n>. Consulté le 30/08/2019.

<sup>23</sup> Pour lire l'article en entier cf. annexe 13.

<sup>24</sup> Source : Article 25-1 de la loi 1947, étendue à l'ensemble des familles coopératives avec la loi ESS de 2014.

<sup>25</sup> Les critères qui la définissent sont basés sur la dimension et l'importance de l'utilité sociale des activités productives de l'entreprise, ainsi que la dimension lucrative limitée par des règles relatives aux rémunérations du capital et aux financements extérieurs. Dernièrement redéfini par la loi ESS 2014 a permis d'intégrer les entreprises commerciales à but social (ou entreprises sociales).

<sup>26</sup> Cf. Annexe 13. Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production. Source : Version consolidée du 24 avril 2019. URL : <https://frama.link/W9PYRKbk>. Consulté le 30/08/2019. Loi du 20 juillet 1983 portant statuts des sociétés coopératives artisanales. Source : URL : <https://frama.link/HhCAsMHs>. Consulté le 30/08/2019.

sociétaires. L'une des caractéristiques de la gestion du capital social d'une Scop concerne la variabilité de son capital<sup>27</sup>, issue du principe de la dualité des coopératives (Espagne, 2005 ; Hiez, 2018). Enfin, à la différence des parts sociales d'une entreprise à but lucratif, « *les parts sociales ne sont pas revalorisées, elles conservent leur valeur nominale, il n'y a pas d'enrichissement possible pour leur détenteur* » (Barreto, 2011b, p. 2). Encadré par la loi, la répartition du résultat de la coopérative se compose d'au moins 16 % des bénéfices transformés en « *réserves impartageables* », au maximum 33 % de « *dividendes* » aux sociétaires (part capital) et au minimum 25 % de participation versée aux salariées (part travail)<sup>28</sup>. Cette répartition assure une proportionnalité des rémunérations issues du résultat de l'activité réalisée. Facultative, la ristourne<sup>29</sup> apparaît comme le remboursement du trop-perçu par la coopérative aux salariés. Ces règles visent à distribuer la valeur créée entre les parties prenantes et assurent la pérennité de l'entreprise.

« *Techniques d'organisation de la production* », intégrant les principes coopératifs, entre droit des sociétés et droit des contrats (Hérail, 2000), le droit coopératif se caractérise par l'*affectio cooperatis* ou « *communauté d'intérêts partagés* » (Desroche, 1976) et la double qualité des membres — bénéficiaires (ex. consommateurs) et sociétaires — placée au sommet de la pyramide du droit coopératif par Marc Hérail (2000). « *Le droit coopératif se présente comme un subtil compromis entre l'esprit coopératif et l'exigence de rentabilité imposant à la coopérative d'utiliser des moyens adaptés pour se positionner efficacement sur le marché qui la concerne* » (ibid. p. 9). Le système de règles, érigé en droit coopératif, définit le régime de propriété (collective et égalitariste), le mode de répartition des excédents et la gouvernance démocratique (double qualité, solidarité). C'est pourquoi les principes coopératifs traduits dans le droit coopératif français constituent des garde-fous face aux risques de banalisation et d'isomorphisme (Chevallier, 2007 ; Bayo, 2012). Néanmoins, ils sont insuffisants pour garantir une dynamique démocratique au sein de l'entreprise (cf. 2.2.).

#### 1.1.5. Articulation de l'institution coopérative avec le système institutionnel

L'institutionnalisation de l'entreprise coopérative interroge sur les modalités de son inscription, dans un système aux règles de production divergentes. L'ouvrage de Fauquet (1935) marque un changement de paradigme dans l'appréhension des institutions coopératives, comme des formes non capitalistes d'entreprises, situées entre l'État et le marché, productrices d'un ensemble de règles codifiant une forme d'économie mixte (Vienney, 1982 ; Draperi, 2013). Il montre que la coopérative adopte simultanément un comportement à la fois offensif (contre l'économie marchande et le profit) et défensif (« *l'économie pour l'être humain, son bien-être et sa liberté* ») (Fauquet, 1935, pp. 35). Par la suite, les institutions coopératives s'adaptent à leur environnement institutionnel dominant par des relations à la fois complémentaires et contradictoires (Vienney, 1982). Contraintes de réorganiser leurs activités productives face au modèle industriel dominant, dans lequel leurs intérêts ne sont pas pris en compte,

---

<sup>27</sup> Instaurée dès 1867. Voir Annexe 13.

<sup>28</sup> Qu'elles soient sociétaires ou non.

<sup>29</sup> Rémunérations des parts sociales.

les acteurs socioéconomiques adoptent des principes et des règles en fonction du système institutionnel. La codification du droit coopératif questionne la forme de l'entreprise, les relations salariales dans les Scop (Hiez, 2006).

Les coopératives sont constituées pour atténuer les dysfonctionnements du marché pour les individus (Celle et Fretel, 2018). Elles temporisent et atténuent les risques du marché, en favorisant les intérêts de ses membres, dans un projet politique basé sur l'émancipation des individus (Ansart, Artis et Monvoisin, 2014). L'association ouvrière de production est imaginée comme un moyen d'atténuer les effets de la concurrence capitaliste par l'allocation plus égalitaire des ressources et la régulation des activités par l'instauration d'autres rapports socioéconomiques (Demoustier et Rousselière, 2005). La conjugaison d'un projet sociopolitique et économique, collectivement défini par un système de règles démocratiques reposant sur les principes coopératifs et des valeurs humanistes, favorise la stabilité économique de l'entreprise à travers des choix de long terme, l'engagement des parties prenantes, la stabilité<sup>30</sup> de l'entreprise et la limitation des risques (Demoustier, 2000). La résilience des coopératives s'observe du point de vue de leur longévité malgré les incertitudes du marché, à condition d'adapter les critères d'analyse de survie des entreprises, (Valette, Amadiou et Sentis, 2018) et de la durabilité de leurs emplois (Chevallier, 2007 ; Pérotin, 2014).

Mais, cette dualité (économique/sociopolitique) est source de tensions entre l'insertion dans une économie capitaliste, et l'ambition de transformation sociale, dans la mesure où l'institution coopérative se positionne en décalage avec l'environnement institutionnel (Vienney, 1982 ; Thompson, 2015). L'environnement organisationnel et institutionnel influence les comportements économiques des coopératives, en concurrence face à des entreprises capitalistes. Elles se heurtent à un environnement institutionnel hostile (Cornforth, 1995), pouvant mener à des comportements isomorphiques (DiMaggio et Powell, 1983) dans un processus de *banalisation* des coopératives ou de *dégénérescence coopérative* (Meister, 1974 ; Maroudas et Rizopoulos, 2014). Le projet d'entreprise détermine la spécificité des rapports socioéconomiques, au détriment du projet collectif dilué (Celle et Fretel, 2018). Ces approches font l'objet de critiques des institutionnalistes, qui nuancent la portée de ces comportements isomorphiques (Ansart, Artis et Monvoisin, 2017).

*Pour conclure*, la spécificité et la résilience des *institutions coopératives* résident dans leurs capacités d'innovations sociétales à « *conjuguer, plutôt que de hiérarchiser, le développement économique et le développement social* » (Artis, Demoustier et Lambersen, 2012, p. 33). La propriété collective et la gestion démocratique « *protègent l'entreprise comme institution contre une mobilité excessive des actifs qui la composent, et donc contre le risque de faire perdre à l'entreprise son histoire, son identité, ses caractéristiques collectives* » (Chevallier, 2013, p. 234). Nécessaire, mais insuffisant, le droit coopératif stabilise l'institution coopérative en limitant les risques de banalisation, à condition qu'il s'inscrive dans les valeurs historiques du mouvement coopératif (Chevallier, 2014), et soutenu par une organisation

---

<sup>30</sup> La stabilité est entendue ici « *comme capacité d'un état à se maintenir durablement dans le temps, dans le fonctionnement des entreprises* » (Chevallier, 2013, p. 2).

instituant et l'expérimentation permanente (Desroches, 1976). Les règles strictement établies par les coopératives garantissent justement leur institution pérenne, que la dimension informelle et tacite de leurs règles contribue à protéger (Chevallier, 2011).

## 1.2. La coopérative comme organisation

L'organisation coopérative est ici analysée comme une structure de pouvoir et un ensemble de régulations (règles informelles, implicites, conventions, routines) et d'actions coordonnant des acteurs. En considérant les spécificités de l'institution coopérative, quels sont les éléments organisationnels qui instaurent des régulations de la production, des relations sociales de production ? Pour répondre à cette question, nous examinons ci-après leur organisation à partir de quatre dimensions : la production de services en réponse à un intérêt collectif, la double qualité des membres-usagers, les outils et les modalités de gestion basée sur la coopération, la propriété collective des moyens de production et le système de prise de décision.

### 1.2.1. Des activités productives d'intérêt collectif

Pour D. Demoustier et D. Rousselière (2003, p. 447), en ESS, les formes organisationnelles combinent une « *double nature* » économique et sociale, qu'ils caractérisent à travers plusieurs caractéristiques : « *le fait de poursuivre une mission sociale [...] ; les ressources financières et humaines mobilisées et mixtes [...], l'âge de l'organisation et la taille du conseil d'administration* ». Ce cadre leur permet de discerner plusieurs modèles d'EES : l'économie sociale bénévole, l'économie sociale professionnelle, l'économie sociale marchande et l'économie sociale hybride émergente. Cette diversité organisationnelle découle des choix relatifs aux modes de financement, à la double nature du projet, à l'existence d'une mission sociale et au lien entre le modèle d'économie sociale et leurs performances organisationnelles. Les CAE s'inscrivent dans l'économie sociale hybride émergente. Elles sont aussi marquées par un processus d'hybridation de leur financement, orientation politique de leur mission sociale et efficacité de leur système socioproductif.

L'objet social d'une coopérative<sup>31</sup> est déterminant pour appréhender une organisation au-delà de la nature de la production marchande qu'elle met en œuvre. En effet, la coopérative propose la gestion de services à ses membres-usagers « *pour satisfaire les besoins, soit d'approvisionnement, soit d'écoulement, soit de travail* » (Fauquet, 1935, p. 32), par exemple en améliorant la qualité des produits ou baissant leur prix. La notion d'usage et de service met l'accent sur la dimension non marchande de la relation entre l'acteur et la coopérative. Le choix de la production relève d'un « *intérêt collectif* » - constitutif du projet sociopolitique de l'organisation (Ansart, Artis et Monvoisin, 2014), puisqu'il est défini par les sociétaires, dont une majorité est usagère<sup>32</sup>. Plutôt de qualifier l'entreprise coopérative à partir de sa non-lucrativité, l'idée est plutôt d'insister sur le service rendu aux membres ou à la communauté (Bidet, Filippi et Richez-Battesti, 2019). L'organisation coopérative constitue un espace de

---

<sup>31</sup> Il s'agit de comprendre comment sont définies les activités productives d'une coopérative en général, quelle que soit sa forme.

<sup>32</sup> Qu'elles soient consommatrices, salariées ou agricultrices.



médiation entre des intérêts individuels pluriels, afin de produire une action collective conditionnée par une finalité visant l'autonomie de la personne (Fauquet, 1935). Dans le cas des Scop, c'est l'Activité professionnelle, l'organisation du travail et les moyens de production qui sont mis en commun, et gérés collectivement par et pour ses salariées-associées (Charmettant, Juban, et al., 2016). L'intérêt collectif est fondé sur l'organisation démocratique du travail (Cukier, 2018). Finalement, les Scop fonctionnent « *comme des organisations 'à projet mixte' ou 'projet dual' [car], elles articulent en leur sein un projet économique [et] un projet sociopolitique* » (Boissin et al., 2015). Elles produisent des services ou des liens marchands, et des régulations<sup>33</sup> assurant le respect d'une production dans l'intérêt collectif de ses membres. C'est ce qu'il s'agit de définir dans le cas des CAE.

### 1.2.2. La double qualité d'usagers-sociétaires dans la pratique

L'ACI affirme la libre adhésion des usagers bénéficiaires à la coopérative insistant sur la dimension volontaire et ouverte à tous et à toutes. La lecture de Vienney met en lumière un double rapport et des liens réciproques entre un groupement de personnes — « *rapport de sociétariat* » en tant que sociétaires et copropriétaires — et un projet d'entreprise — « *rapport d'activités* » — en tant qu'usagère ou bénéficiaire des activités productives (Vienney, 1982). C'est le principe de double qualité. L'intérêt collectif des membres est associé à la dimension économique liée à une production marchande. Dans une Scop, cette relation duale se caractérise par le statut de salarié-sociétaire, travailleur et propriétaire de l'entreprise. Il en résulte des priorités comme la création d'emplois stables et de qualité propice à la créativité des salariés (Pérotin, 2014), une durée des contrats supérieure à la moyenne des autres organisations, avec un turnover plus faible (Chevallier, 2014 ; Pérotin, 2014), et une politique d'emploi de « *sécu-flexibilité* » (Charmettant, Juban, et al., 2016)<sup>34</sup>. Les arrangements multiformes dans l'organisation du travail, dans la gestion de la variation du résultat et des rémunérations se caractérisent par l'importance de la coopération, basée sur la confiance et la loyauté (Thompson, 2015). Si les rémunérations sont moins attractives que dans les entreprises à but lucratif, cet écart se compense par d'autres sources d'intérêts<sup>35</sup> (Juban et al., 2015 ; Jaumier, Pasquier et de La Tour, 2018). Les relations dans les coopératives sont fondées sur des mécanismes de coopération entre les actrices, avant d'être contractuelles, constituant un avantage comparatif favorable alors que les connaissances sont centrales (Artis, Demoustier et Lambersen, 2012). La relation salariale est insuffisante pour étudier les Scop.

### 1.2.3. La gestion d'activités productives dans l'intérêt collectif

Plusieurs approches mettent en perspective les défis relatifs à la gestion d'une organisation coopérative<sup>36</sup>. Le système de règles issu de l'identité et du droit coopératif se décline directement dans les pratiques de gestion (Parodi, 2009). Concrètement, la gestion participative nécessite l'introduction d'outils favorisant la participation des salariés dans le processus de décision complété par une

---

<sup>33</sup> Relatives aux relations entre salariés, aux conditions de travail et de rémunérations, à la qualité de l'organisation du travail, etc.

<sup>34</sup> Le maintien de l'emploi est prioritaire à la flexibilité.

<sup>35</sup> Qualité de l'emploi, intérêt de la mission sociale, etc.

<sup>36</sup> Ici, nous nous concentrons plus particulièrement sur le cas des Scop.

communication importante auprès des salariées (Maurel, 2012). Les outils de suivi de gestion (tableaux de bord) des Scop intègrent des indicateurs socioéconomiques soucieux des valeurs et principes coopératifs, mais les dispositifs de gestion ne le font pas systématiquement (Novkovic, 2006). La connaissance effective des principes coopératifs n'est pas homogène parmi les salariés qui n'ont pas de responsabilités, et les positionnements par rapport au profit sont contrastés (ibid.). Cela interroge la pérennité du projet coopératif. Dans un contexte marqué par l'introduction de logiques strictement gestionnaires dans les EESS, le processus de participation collective se révèle essentiel pour articuler efficacité économique et préservation du sens (Maisonasse, Petrella et Richez-Battesti, 2019).

La gestion de la production, l'organisation de la production et du travail, voire des risques économiques, est marquée par la stabilité du tissu productif, permise par une gestion participative, et garantie par les règles instituées, relatives à la répartition du résultat par exemple (Chevallier, 2013). Le capital social d'une coopérative repose sur l'épargne de ses membres qui achètent des parts sociales : c'est un « *acte d'investissement dans l'activité pour le coopérateur et ressource financière pour la coopérative* » (Artis, Demoustier et Lambersen, 2012). En sus d'être garantie à moyen/long terme, ce financement par l'épargne privée a l'avantage d'être sans intermédiaire et se fait à moindre coût. De plus, les rapports duaux permettent de dépasser « *les seuls critères marchands et réglementaires d'affectation et de rémunération, en intégrant des données extra financières sur la base du sociétariat et du partenariat* » (ibid.). Mais, en conséquence, ces apports sont potentiellement plus limités. Les coopératives s'appuient ainsi sur un écosystème spécifique d'épargne et de crédit. De plus, les choix de répartition du résultat opérés par les Scop montrent une affectation propice à la stabilité du système socioproductif et la rémunération du travail. En 2017, 45 % des excédents de gestion sont alloués aux réserves de l'entreprise, 43 % sous forme de participation aux salariées et 17 % sous forme de dividendes aux sociétaires<sup>37</sup>. La question des ressources marchandes et de la répartition des bénéfices est cruciale et invite à considérer ces règles spécifiques de gestion dans leur environnement.

L'approche de François Rousseau (2007) en gestion se singularise par son intérêt pour la gestion dans les organisations dites *militantes*<sup>38</sup>. Les objectifs de développement économique sont associés à une finalité reposant sur un projet social. Leur pérennité dépend notamment de leur capacité à mettre en œuvre une gestion dite *militante*. Le paradigme de l'« *organisation militante* » intègre des dispositifs de gestion du sens, basés sur un triptyque : un geste social (production de services intangibles et concrets), un mythe (finalités hors d'atteinte, objectifs concrets) et des militants (représentations individuelles et collectives du sens de l'action) (Rousseau, 2007, pp. 14). La difficulté réside dans l'agencement d'espaces propices à la construction collective de solutions face aux problèmes rencontrés par la coopérative tout en garantissant une cohérence politique. Si on décline une analyse consacrée aux associations aux coopératives, l'enjeu dans la définition des outils de gestion adéquats concerne la combinaison entre le projet, l'organisation et l'activité qui sont constitutives de la coopérative, l'une

---

<sup>37</sup> Source : CGScop, Rapports d'activités, 2017.

<sup>38</sup> Qui peuvent être des associations, coopératives, mutuelles ou des entreprises sociales.

ne devant pas prévaloir sur une autre (Bernet et al., 2016). De fait, le risque est de se concentrer sur les enjeux organisationnels au détriment du Projet : il s'agit donc de penser une gestion plurielle comme garante du Projet. Finalement, la définition d'outils de gestion adaptés détermine la capacité des coopératives à s'organiser de façon cohérente au regard de la dualité du projet coopératif. La gestion des activités productives — sur le plan des outils, des pratiques de gestion — constitue donc un élément organisationnel essentiel dans la compréhension des entreprises coopératives, car attestant de caractéristiques distinctes.

#### 1.2.4. De la gouvernance démocratique d'un intérêt collectif, marchand et sociopolitique

La formalité des statuts coopératifs concernant la gouvernance ne garantit pas l'exercice réel de la démocratie (Barreto, 2011b ; Bayo, 2012 ; Boissin et al., 2015), qui n'en demeure pas moins un prérequis puisqu'elle préserve un cadre propice à la participation (Chevallier, 2013). De même, les principes coopératifs ne sont pas suffisants pour assurer une démocratie d'entreprise effective (Meister, 1974 ; Cornforth, 1995 ; Côté, 2005). Les processus de banalisation illustrent les risques de dilution du caractère démocratique de la gouvernance dans les Scop (Varman et Chakrabarti, 2004 ; Spear, 2011 ; Maroudas et Rizopoulos, 2014). Les règles de gouvernance mises en œuvre, l'information, la formation, l'existence d'espaces démocratiques, la participation aux Assemblées générales et le pourcentage de salariés-sociétaires réellement actifs impactent l'animation coopérative (Charmettant, 2017).

La pratique de la coopération s'avère aussi importante que les règles. La vitalité démocratique dans les coopératives repose notamment sur la formation des sociétaires et l'organisation de délibérations sur la gestion des activités productives, et du projet coopératif. De plus, les dimensions implicites et informelles des relations humaines constituent des éléments favorables, à l'émergence d'un espace politique propice aux échanges et aux débats (Chevallier, 2007 ; Maisonnasse, Petrella et Richez-Battesti, 2019). M. Chevallier (2007) insiste sur l'importance du processus de décision, plus que la décision en elle-même, car c'est au cours de ce processus que les sociétaires œuvrent à la construction d'un compromis entre impératifs marchands et Projet politique. Pour Desroche (1976 ; 1990), l'éducation permanente et la recherche-action favorisent la participation des membres dans la gestion d'une coopérative, sans oublier l'animation coopérative qui fait vivre la communauté d'intérêts partagés. L'information, l'éducation, la communication et la présence d'espaces de délibération sont propices à la création d'une dynamique collective et la participation des sociétaires aux processus de décision (Chevallier, 2007 ; Bayo, 2012 ; Gupta, 2014).

Or, selon les choix opérés par la Scop, le sociétariat n'étant pas systématiquement obligatoire, un certain nombre de salariées peuvent ne pas être sociétaires<sup>39</sup>. La faiblesse du sociétariat peut constituer un frein pour la coopérative à assurer une gouvernance démocratique participative, en témoigne la nécessité d'acheter des parts sociales pour participer aux décisions, ainsi que les coûts d'entrée<sup>40</sup> (Barreto, 2011b). Cependant, la participation au capital, par la mise en commun de l'épargne des salariées,

---

<sup>39</sup> En 2017, 35 % des salariés n'étaient pas sociétaires dans les Scop.

<sup>40</sup> D'autres critères peuvent être choisis comme un certain nombre d'années d'ancienneté.

donne un pouvoir de contrôle sur la gestion de l'entreprise (Artis, Demoustier et Lambersen, 2012). La propriété collective des moyens de production<sup>41</sup>, la part limitée du nombre de sociétaires extérieurs à la coopérative<sup>42</sup>, et le principe d'une personne égale à une voix confèrent en sus aux Scop un intérêt dans le contexte d'internationalisation et de financiarisation, favorable à la territorialisation des activités productives et la conservation d'emplois locaux (ibid.).

*En synthèse, cette double lecture institutionnelle et organisationnelle* permet de caractériser l'entreprise coopérative, et plus particulièrement les Scop. Le processus d'institutionnalisation des coopératives repose sur une intention de transformation sociale, dans l'intérêt collectif de ses membres, encadré par un imaginaire et un droit coopératif. L'organisation coopérative est marquée par un système de contrôle et de pouvoir statutairement encadré qui, pour être cohérent, inclut des processus de décision délibératif et participatif. La difficulté est de parvenir à articuler les pans économique et politique dans les outils de gestion formels et informels, en s'adaptant aux contraintes institutionnelles et à son environnement économique. À partir de cadre d'analyse combinant des déterminants institutionnels et organisationnels de l'entreprise, il s'agit de qualifier les caractéristiques propres aux CAE pour saisir le cadre de leur dynamique socioproductive.

## 2. *La Coopérative d'Activités et d'Emploi : une nouvelle forme d'entreprise coopérative à la marge*

Les CAE « *brouillent les lignes, sortent des cadres de pensée, additionnent les contraires* » (Sangiorgio et Veyer, 2006, p. 99). Elles se distinguent par leurs pratiques d'« *innovation sociale* » (Boudes, 2018), d'« *innovation organisationnelle* » (Sangiorgio et Veyer, 2009), d'« *innovations institutionnelles* » (Bureau et Corsani, 2015) ou qualifiées de « *fabriques institutantes* » (Bureau et Corsani, 2014b), de « *laboratoires* »<sup>43</sup> (Bodet, de Grenier et Vallade, 2015, p. 2). Il s'agit donc d'analyser l'émergence de formes d'entreprises expérimentales, mobilisant un imaginaire coopératif historique pour répondre aux besoins non satisfaits de travailleurs indépendants<sup>44</sup>, pour leur permettre de mieux vivre de leur Activité professionnelle autonome. Cela nous amène à questionner les caractéristiques de l'entreprise CAE : d'abord, sa forme singulière et son système des règles spécifiques (3.1), avant de comprendre son organisation (3.2).

### 2.1. Une institution coopérative marginale instituant un entrepreneuriat salarié collectif

L'analyse des CAE comme institutions peut surprendre au regard de la marginalité de cette forme d'entreprise. Pourtant, désormais reconnues légalement, et suscitant l'intérêt des pouvoirs publics, les CAE se sont implantées dans le champ de l'accompagnement à la création d'Activités

---

<sup>41</sup> Réserves impartageables.

<sup>42</sup> 49 % du capital social au maximum.

<sup>43</sup> Au sens d'expérimentales.

<sup>44</sup> Par la suite, l'expression de « travailleur indépendant » est synthétisée par l'expression d'indépendant.

entrepreneuriales. Les caractéristiques de leurs règles, leur encadrement légal et leur inscription dans le système institutionnel sont étudiés.

### 2.1.1. Le défi juridique de la reconnaissance de règles inédites : vers l'évolution du droit coopératif et du travail associé autonome ?

La spécialisation des catégories juridiques et le morcellement des droits limitent la lisibilité du droit coopératif, un processus qui s'intègre dans des choix d'orientation des politiques publiques (Espagne, 2010 ; Gros et Naett, 2010). Pourtant, la CAE invite à une réflexion approfondie sur la nécessité de créer un droit adapté à leurs pratiques (Delvolvé et Veyer, 2011), un travail initié avec la loi ESS 2014, mais encore insatisfaisant (Hiez, 2018). Le Projet et les pratiques des CAE questionnent le droit coopératif, autant que le droit du travail. Leurs expérimentations dépassent les catégories juridiques élaborées au cours de l'histoire de la coopération, des luttes ouvrières et du paradigme fordiste salarial (Bureau et Corsani, 2015). N. Delvolvé et S. Veyer (2011), sociétaires de Coopaname, défendent l'idée que les CAE constituent une forme *sui generis*<sup>45</sup> d'économie sociale. « *C'est sans doute l'une des caractéristiques [de la CAE] de s'infiltrer dans les interstices du droit et de brouiller les cadres d'analyses établis pour inventer de nouveaux objets juridiques* ». L'objectif est de « *produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale* » afin de renforcer les droits de leurs membres par des règles de régulation favorisant leur autonomie dans le travail (Delvolvé et Veyer, 2009, p. 10). Dans cette perspective, la loi ESS constitue-t-elle une opportunité de développement pour les CAE par la sécurisation juridique de leur pratique ou un risque d'institutionnalisation (Boudes, 2016a) des processus instituant une entreprise coopérative de travail autonome expérimentale ?

L'une des innovations institutionnelles majeures de la CAE réside dans le statut juridique qu'elle offre à ses membre(s) et leurs activité(s) : portage juridique des Activités entrepreneuriales et des contrats salariés, et sociétariat après trois ans d'ancienneté. Il en résulte la création d'un contrat spécifique dédié aux CAE : le contrat d'entrepreneur-salarié-associé (CESA). La forme d'emploi des entrepreneuses constitue l'une des caractéristiques principales du système socioproductif des CAE. La définition juridique de la CAE dans la loi ESS 2014 ne donne toutefois pas toute son ampleur juridique à la CAE, lui accolant un cadre juridique coopératif vieillissant, mais institutionnalisé, au détriment d'un droit coopératif *sui generis* et adapté à ses activités socioproductives (Hiez, 2014, 2018). La définition de son objet social dans la loi<sup>46</sup> est « *réductrice* », dans la mesure où elle ne qualifie pas l'ensemble des activités de la coopérative (Hiez, 2014, p. 54), comme le projet d'école de la coopération, la mutualisation des risques et l'animation d'une communauté (Draperi, 2011 ; Veyer et Sangiorgio, 2018). D. Hiez propose une définition alternative afin d'élargir le spectre d'activités productives considérées que nous reprenons dans cette recherche : « *La CAE est une entreprise multiactivité qui a pour objet l'accompagnement, le conseil, la formation des entrepreneurs salariés, la mutualisation des moyens et des outils*

---

<sup>45</sup> En droit : « *Dont la nature singulière empêche un classement dans une catégorie déjà connue* » (d'apr. Jur. 1985) nécessitant la création de textes spécifiques. Source : CNRTL.

<sup>46</sup> Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, Section 7, Article 47.

*d'accompagnement et de gestion. La CAE donne aux entrepreneurs un cadre juridique leur permettant d'exercer leur activité* » (Hiez, 2018).

## 2.1.2. L'inscription paradoxale de la CAE comme intermédiaire entre le marché et ses bénéficiaires

Les CAE jouent le rôle d'intermédiaires entre le marché et ses membres bénéficiaires, en vue de pallier les dysfonctionnements du marché qui affectent les indépendants. Leur statut juridique leur donne un rôle sociétal, dans la mesure où par leur système d'accueil relativement ouvert, elles inscrivent leurs activités productives dans l'intérêt général. Ainsi, l'accès à des subventions publiques leur permet de mettre en œuvre leurs activités au service de leurs membres. À ce titre, elles jouent un rôle de régulation sociale, en contribuant à la création d'Activités entrepreneuriales et d'emplois, et en palliant les difficultés rencontrées par les créatrices d'entreprises (manque de compétences, gestion comptable). Les CAE sont « *révélatrices des potentialités contradictoires ouvertes dans la phase de transition du capitalisme en matière de travail et d'emploi* » (Bodet et Vallade, 2015). Par le biais d'innovations institutionnelles, elles favorisent en effet l'émergence d'actions collectives fédérant des entrepreneurs, alternatives aux organisations syndicales de salariés et aux formes individuelles d'entreprises (Bureau et Corsani, 2014a ; Bodet, de Grenier et Vallade, 2015). Les CAE proposent une alternative au rapport salarial institutionnalisé, tout en se heurtant au cadre institutionnel qui limite leur capacité à changer d'échelle (Bodet, de Grenier et Vallade, 2015). Dans une perspective de transformation sociale de l'existant, les CAE expérimentent donc des pratiques d'entrepreneuriat collectif, marquées par des solidarités, une démarche critique par rapport aux pratiques instituées dans le champ de l'accompagnement à la création, en s'appuyant sur les socialisations macroéconomiques (ex. protection sociale grâce au salariat).

## 2.2. Une organisation expérimentale caractérisée par des relations sociales atypiques, une organisation du travail autonome et mutualisée favorisant les dynamiques collectives

La dimension expérimentale de l'organisation des CAE est ici étudiée à partir des agencements de leurs activités productives (3.2.1.), des relations sociales instituées atypiques (3.2.2.), des modalités de gestion mutualisées (3.2.3.) et enfin de ses dynamiques sociétales (3.2.4.).

### 2.2.1. La production des CAE : entre Activités entrepreneuriales éclectiques et services mutualisés

La production de l'entité mutualisée se distingue de celles des entrepreneurs. Les activités productives de la coopérative au service des entrepreneurs se concrétisent par la création d'espaces propices à l'acquisition et au développement de connaissances, de compétences et de savoir-être utiles au développement de l'activité entrepreneuriale (Stervinou et Noël-Lemaître, 2008 ; Allard et al., 2013). Elles offrent un portage juridique et la gestion des Activités professionnelles (AP) et des emplois des entrepreneurs. Depuis plusieurs années, ces services s'élargissent à l'animation de dynamiques collectives (Bureau et Corsani, 2015 ; Ballon et al., 2018), et à la mutualisation des risques, institués dans le cadre d'un processus démocratique et la capacité de la coopérative à fédérer des intérêts individuels

divergents (Lion et Rospabé, 2018). Leur déterminant commun, c'est leur posture d'entrepreneur, et les besoins qui en découlent. La coordination des intérêts individuels des entrepreneurs et l'association d'entrepreneurs dans une activité entrepreneuriale collective commune créent des dynamiques variées qui les différencient de ses concurrents, comme les sociétés de portage salarial et les BGE (Bureau et Corsani, 2014b). Les activités productives se caractérisent par des finalités distinctes.

### 2.2.2. Les relations sociales de production

Les relations sociales de production se caractérisent par l'articulation de statuts juridiques, historiquement et institutionnellement distincts : salariat, indépendance et sociétariat (Hiez, 2006 ; Delvolvé et Veyer, 2011). En outre, les CAE salarient de façon plus classique des personnes en charge des services mutualisés. A la double qualité de salarié-sociétaire s'adjoint d'une dimension d'autonomie productive. Il en résulte différents rapports de pouvoir, au sein de la coopérative, et vis-à-vis des donneurs d'ordre (Bodet et de Grenier, 2012). Les relations sociales informelles entre les membres incluent le partage d'expériences et un soutien moral collectif. L'organisation est propice à des relations plus égalitaires, sans être dénuées de rapports de pouvoir entre les acteurs dont les intérêts divergent. La diversité des profils, des besoins des entrepreneurs est une source potentielle de tensions, qu'il s'agira plus tard d'étudier plus attentivement (cf. chap. 5, sect. 3)

### 2.2.3. Le défi d'une gestion mutualisée frugale

Les dispositifs de gestion se déclinent à la fois dans les outils produits pour la coopérative (gestion et organisation globales) et pour les entrepreneuses afin de les aider à gérer leur AE de façon autonome (Stervinou et Noël-Lemaître, 2008 ; Hernandez et Lethielleux, 2016). Trois éléments caractérisent l'organisation des CAE : le suivi de la gestion et la comptabilité des Activités entrepreneuriales (AE), les dynamiques collectives de production et la mutualisation des moyens et des risques socioéconomiques. En vue d'assurer l'autonomie des AE, une comptabilité analytique a été mise en place. Chaque entrepreneur est autonome dans la gestion de son AE, pour rembourser ses frais professionnels et trouver sa clientèle. En tant que société commerciale « *partagée* » et employeuse « *globale* », elle assure également l'établissement et la publication des bulletins de salaire, des contrats commerciaux et de travail. Parmi ces dispositifs, le cadre et les procès d'animation des collectifs d'entrepreneuses constitue une singularité, qui les rapprochent des tiers lieux, qui suscitent de nouvelles perspectives d'analyse pour qualifier ces dynamiques croissantes de production collective (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Leclercq et Romanowski, 2018). Elles sont d'ailleurs plus ou moins formalisées (Bureau et Corsani, 2015), mais surtout conçues en vue réduire le sentiment d'isolement et la difficulté à dégager des revenus suffisants et stabilisés (Ballon et al., 2018).

Garante des services mutualisés, la coopérative est en charge de trouver les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre par la recherche de financements publics et/ou des mécanismes de contribution des AE, qui avec l'évolution de l'environnement et du système institutionnel, a fait l'objet de

modifications et d'adaptation<sup>47</sup>. Elles sont confrontées à la rareté de leurs ressources pour financer les services mutualisés. Trois tensions peuvent être alors identifiées : la dépendance à des financements publics en baisse, la gestion d'AE aux niveaux d'activité contrastés, la discontinuité des revenus des entrepreneuses (Ballon et al., 2018), et la mutualisation des risques socioéconomiques (Veyer et Sangiorgio, 2018). Certains événements peuvent mettre en difficulté une CAE : mauvaise anticipation des résultats des AE, départ d'une AE contribuant fortement au financement des services mutualisés (Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015). Face à ces difficultés, les CAE élaborent des expérimentations qu'il s'agira d'étudier à partir des principes et des dispositifs mis en œuvre.

#### 2.2.4. Une dynamique sociétaire limitée

Les CAE respectent les règles statutaires et légales des Scop. Seulement, la qualité de leur membre rend plus aléatoire la constitution d'un capital commun : les revenus des entrepreneurs sont variables, voire instables. Les processus démocratiques de décision peuvent être freinés par l'hétérogénéité des membres, et le caractère autonome de leurs AE, ce qui rend d'autant plus complexe, mais essentielle la dimension pédagogique de la coopérative. Faire émerger un intérêt collectif partagé par une myriade d'entrepreneuses, aux situations, aux AP et aux attentes différentes, constitue un enjeu majeur des CAE (Veyer et Sangiorgio, 2006). Et cela, alors même tous les entrepreneurs ne sont pas nécessairement sensibles aux principes de gouvernance coopératif, ni familiers des règles coopératives (Hernandez et Lethielleux, 2016). L'animation d'espaces de délibérations<sup>48</sup> permet toutefois de construire un projet coopératif commun, en vue de choisir les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. L'importance du rôle pédagogique de la coopérative (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Draperi, 2014b) est identifiée comme un élément central pour assurer une dynamique de la vie coopérative, qui a amené certaines CAE comme Coopaname à développer des pratiques de recherche-action, dans un souci d'éducation permanente à la coopération (Ballon et Bodet, 2017). Toutefois, l'obligation de sociétariat en 2014 révèle que les politiques sociétaires sont peu affirmées. Le taux de sociétariat des entrepreneuses s'avère moins élevé que dans les Scop, montrant une marge de progression. La situation ambivalente des conditions et des dynamiques sociétaires questionne l'ambition démocratique affichée par les CAE.

\*

Cette section qualifie la CAE à partir de ses pratiques et de son Projet, plutôt que de recourir à un cadre organisationnel d'entreprise inadapté, en considérant toutefois les apports de la théorie de la régulation sur l'entreprise (Coriat et Weinstein, 1995 ; Lung, 2008). À l'appui de schémas d'analyse des coopératives, nous avons exploré les contours d'un cadre à même de saisir les singularités des CAE dans le mouvement coopératif (Chevallier, 2011). L'entreprise coopérative se caractérise par des règles et des processus communs, un espace productif marqué par la coordination d'intérêts individuels dans une perspective d'un intérêt collectif, le tout encadré par des mécanismes démocratiques. Dans une visée transformative des régulations défailtantes du système dominant, les CAE établissent une

---

<sup>47</sup> Conventionnellement fixée à 10 % du chiffre d'affaires, la contribution des AE peut être augmentée et l'assiette modifiée.

<sup>48</sup> Comme les séminaires pour les sociétaires.



représentation commune qui s'appuie sur un corpus de valeurs et de principes coopératifs. Au fondement de notre approche réside la dualité constitutive de leur Projet politique, en montrant en quoi les CAE mettent en œuvre des expérimentations coopératives, dans un contexte de crise structurelle. Les CAE s'instituent à la marge (Lamarche, 2016 ; Bureau et Corsani, 2018a) sous l'effet d'actrices économiques imaginant un ensemble de règles et de processus pour tempérer le poids des transformations institutionnelles sur les trajectoires professionnelles des indépendants. Mais leur capacité à générer une nouvelle forme d'entreprise se heurte aux logiques institutionnelles dominantes, limitant leur développement. Les CAE constituent des formes d'entreprises coopératives expérimentales par l'institution de rapports sociaux productifs, marqués par la dualité de leur Projet inscrit dans une perspective de transformation sociale et des conditions socioéconomiques des personnes qu'elles rassemblent. C'est cette articulation entre un Projet de société et un projet économique qu'il s'agit d'éclairer conceptuellement.

## Section 2. Au-delà d'une analyse strictement marchande, au-delà de la dualité des coopératives : saisir la multifonctionnalité des CAE

La coexistence de plusieurs formes de CAE qui s'illustrent à travers des logiques de réseaux<sup>49</sup>, le caractère hybride de leurs modèles économiques, l'hétérogénéité de leurs activités productives nous amène à envisager la pluralité de leurs fonctions productives (Draperi, 2014b). Notre questionnement, relatif à la combinaison d'un Projet politique et productif/économique, s'intéresse aux processus de production marchand et sociopolitique. La première section met en avant l'incorporation d'objectifs sociopolitiques en sus d'une obligation de rentabilité économique, comme l'une des caractéristiques des entreprises coopératives. Leur production vise à répondre aux besoins des membres-usagers-sociétaires. L'articulation entre économie et société est un prisme d'analyse récurrent quand il s'agit d'appréhender les EESS. Au XIXe siècle, alors que la question sociale émerge (Castel, 1995), les premiers coopérateurs<sup>50</sup> constatent l'incapacité régulatoire du marché et de l'entreprise capitaliste (Fauquet, 1935). C'est le début du processus de *désencastrement* de l'économie (Polanyi, 1944). Les ouvriers s'auto-organisent dans des associations<sup>51</sup> combinant plusieurs fonctions, révélant le caractère singulier de ces coopératives multifonctionnelles (Draperi, 2010), mais le mouvement de spécialisation au fil de leur institutionnalisation tend à faire disparaître cette dimension (Draperi, 2013).

Cette deuxième section s'intéresse à la finalité des productions des CAE, au-delà d'une approche strictement marchande et duale entre politique et économique. Autrement dit, il s'agit d'étudier les fonctions productives instituées par les CAE. Nous montrons d'abord l'apport de Polanyi pour comprendre les rapports entre économie marchande et société, suivi des lectures qui en ont été faites (Granovetter, 1985 ; Eme, 2008 ; Laville, 2008 ; Chochoy, 2015) pour finalement étudier le concept de multifonctionnalité (Barthélemy et Nieddu, 2003 ; Barthélemy et al., 2008) (1.). Puis, au-delà d'une stricte dimension

---

<sup>49</sup> Cf. Chap. 1 et 2.

<sup>50</sup> À cette époque, il n'existe pas de statuts distinguant les formes associatives, des coopératives ou encore des mutuelles.

<sup>51</sup> « Association compagnonnique, coopération de production, prévention des risques, formation, défense des intérêts professionnels, secours mutuel et entraide » (Draperi, 2013, p. 26)

marchande et monétaire, plusieurs clés de lecture sont examinées pour décortiquer la spécificité des productions des EESS, des coopératives (2.). Finalement, en croisant ces lectures, nous formulons une première approche conceptuelle de la pluralité des productions des CAE - au regard de leurs finalités - pour saisir la coexistence de modèles (3.). Cette section esquisse une première lecture de la multifonctionnalité des coopératives.

### 1. *Une combinaison de logiques productives : du réencastrement à la multifonctionnalité*

La lecture plurielle des modes d'interaction entre les acteurs de la société de Polanyi (1944) élargit l'analyse économique aux interactions alternatives aux échanges monétaires. Elle permet d'appréhender les formes d'hybridation des ressources caractéristiques des EESS.

L'analyse diachronique de Polanyi (1944) distingue l'économie marchande de l'économie substantive en fonction du type d'interactions et la logique productive. Les échanges marchands sont considérés à l'aune d'une relation articulant le moyen et la fin dans une motivation matérielle. L'activité économique joue alors un rôle instrumental. L'économie substantive est envisagée comme un processus défini par des conventions<sup>52</sup> qu'un groupe de personnes constitué en collectif a établi (Stanfield, 1989). Les interactions d'ordre redistributif et réciprocaire s'opposent à l'échange marchand dans la mesure où elles reposent sur la prééminence de la fin sur le moyen, du fait de motivations sociale, sociétale, environnementale, etc. (Polanyi, 1944). Instaurée dans le cadre d'une organisation symétrique, la réciprocité est étudiée comme une relation basée sur la complémentarité et l'interdépendance d'éléments distincts non commutables dans un ensemble holiste articulant social, culture et spiritualité. Polanyi apporte des clés de lecture sur les interactions réciprocaires, redistributives et marchandes qui coexistent dans un même espace productif. Polanyi et Conrad M. Arensberg (1975), distingue le principe de rationalité économique formelle (primauté des fins sur les moyens) et le principe de protection sociale (coordination entre les moyens et les fins). L'identification de ces logiques permet d'examiner les dynamiques interreliées entre ces éléments. Or, le poids des échanges marchands s'accroît au détriment de la redistribution et de la réciprocité. Le principe de rationalité économique devient hégémonique. Ces phénomènes perturbent la capacité reproductive et pérenne de la société. En conséquence, des acteurs « dominés » s'organisent différemment comme l'indique l'expérience des coopératives (Fauquet, 1935 ; Vienney, 1982).

Aussi, pour aborder la finalité des productions des CAE, il s'agit à présent de considérer la littérature consacrée à l'économie sociale sur ce point. Plusieurs travaux portant sur l'économie solidaire mobilisent la lecture de Polanyi (1.1), nous amenant ensuite vers la notion de multifonctionnalité pour examiner les CAE (1.2).

---

<sup>52</sup> Garanties de la continuité de cet espace dans le temps.

## 1.1. De la primauté des institutions sociales aux rapports contradictoires de plusieurs logiques productives dans l'ESS

Plusieurs interprétations contradictoires de la pensée polanyienne nourrissent notre réflexion. Fondateur de la **Nouvelle Sociologie économique (NSE)**, Marc Granovetter (1985) adopte une lecture critique du cadre polanyien en considérant un volet analytique et un volet polémique<sup>53</sup> (Granovetter, 2000). Le sociologue s'intéresse aux déterminants non marchands du fonctionnement marchand, en cherchant à appréhender l'insertion des actions économiques dans les réseaux sociaux. Toutefois, cette lecture admet l'instrumentalisation des échanges et des relations sociales par l'économie de marché, ce qui pose un problème théorique au regard de notre lecture (Eme, 2008). La **Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI)** porte, elle, son attention sur les dissymétries entre relations marchandes et non-marchandes, en reconnaissant l'utilité des secondes pour rendre possibles les premières (North, 1990 ; Williamson, 1994). Néanmoins, dans la « *Théorie Standard Etendue* »<sup>54</sup> (Favereau, 1989), la prise en compte des éléments institutionnels donne une place prépondérante du marché sur la société (Le Velly, 2008), comme régulateur de l'ensemble des relations (Williamson et Winter, 1993). **Le problème majeur de ces approches** concerne la hiérarchisation entre les dimensions sociales et marchandes. Les institutions sont finalisées dans l'économie de marché, empêchant d'analyser l'évolution des institutions sociales et de l'économie de marché. D'autres lectures ont donc été considérées pour saisir les dynamiques socioéconomiques en économie sociale, à l'aune de la primauté du rôle des institutions sociales sur l'économie marchande.

Un courant en **économie institutionnaliste** et un courant en **sociologie francophone** (Laville, 2008 ; Le Velly, 2008) étudiant l'ESS estiment la présence primordiale d'institutions d'ordre social pour faire advenir l'économie de marché ainsi que les liens réciproques dans les logiques de production et d'échanges. Le sociologue **Ronan Le Velly** (2008) souligne ainsi l'intérêt fécond de la méthode d'analyse institutionnaliste de Polanyi pour examiner la variabilité du poids de logiques imbriquées dans l'ESS<sup>55</sup>. À la différence de Granovetter, la notion d'encastrement intègre deux façons de penser la relation entre l'économique et le social. Il introduit une temporalité entre ce qu'il qualifie d'« *encastrement-étayage* » — c'est-à-dire « *les diverses conditions sociales sur lesquelles s'appuie la construction des activités économiques* » — et l'« *encastrement-insertion* » — qui mesure « *le niveau de force du marché* » — (Le Velly, 2008, pp. 2-3). À partir d'une étude sur le commerce équitable, il montre les logiques imbriquées entre encastrement et désencastrement, source de rapports de force variables sur les entreprises, selon la puissance des règles du marché (effets de concurrence, nécessaire rentabilité économique), et enfin les stratégies individuelles et collectives des acteurs. La distinction de deux phases

---

<sup>53</sup> Granovetter estime qu'il tend à surestimer l'autonomie du marché dans la mesure où il « *écrit qu'au XIXe siècle les sociétés sont entrées dans une période radicalement nouvelle où l'économie est devenue désencastrée* » (Granovetter, 2000, p. 39, cité par Le Velly, 2008). De même, Fred Block souligne les influences marxistes hétérodoxes qui l'amènent à développer un discours critique de l'autorégulation (Block, 2003).

<sup>54</sup> Une approche de la coordination à partir de l'hypothèse néoclassique d'une rationalité substantielle, considérant que les individus ne sont pas égaux (asymétrie d'information, hiérarchie, etc.). Cependant, elle envisage l'existence d'une institution optimale en capacité de limiter les coûts et maximiser la production. Ex. : théorie des contrats et des incitations.

<sup>55</sup> Son approche dépasse les analyses qui tendent à essentialiser les pratiques sociales des EESS.

d'analyse permet de rendre compte des combinaisons et des contradictions entre plusieurs logiques, générant une diversification des modèles socioéconomiques des entreprises. À la suite de R. Le Velly, les dynamiques socioproductives des CAE sont analysées en considérant la combinaison et l'articulation de logiques multiples justifiant leurs activités productives par leurs finalités distinctes.

Dans une perspective économique, **N. Chochoy** (2015, p. 154) définit le processus d'encastrement et de désencastrement comme l'évolution des relations entre l'économie et les « *institutions organisatrices du social* »<sup>56</sup>, ces dernières favorisant le « *vivre ensemble* ». Constatant la nécessité d'institutions sociales régulatrices des échanges marchands, l'économiste décompose ce processus en distinguant différents marchés, au-delà du seul prisme du marché autorégulateur, comme les marchés publics. L'autonomisation progressive de l'économie marchande vis-à-vis de la société agit comme un mécanisme autoréférentiel de justification. L'approche du processus de réencastrement comme « *l'insertion de l'économie dans une représentation partagée* », par un groupement d'acteurs, socialement et historiquement ancré, rend possible l'existence de systèmes de règles alternatives, dans lesquels « *le pouvoir instituant du marché imaginaire* » est relatif (ibid. p. 169). Or, nous avons montré la capacité des coopératives à instituer un imaginaire social alternatif au modèle d'entreprises à but lucratif (Chevallier, 2011).

Le cadre conceptuel polanyien permet finalement d'analyser l'imbrication de plusieurs logiques productives. Considérant que les mouvements dynamiques et réciproques d'autonomisation de la sphère marchande, des règles et des représentations sont fondamentaux dans la reproduction des « *institutions organisatrices du social* » (Chochoy, 2015), nous cherchons à comprendre le processus opéré au sein du mouvement des CAE, qui vise au réencastrement des échanges marchands dans un espace où les besoins socioéconomiques des coopératives priment sur la recherche d'efficacité économique. L'analyse des logiques productives des CAE s'inspire de ces deux lectures pour saisir les processus d'encastrement et de désencastrement au niveau de l'entreprise. De fait, elles mobilisent un corpus de valeurs, de principes et un système de règles édifiant une représentation collective (cf. chap. 1), qu'il s'agit de mieux qualifier. Au-delà d'une approche focalisée sur la primauté du marché, le cadre de Polanyi fait l'objet de recherches complémentaires à propos des logiques plurielles des activités agricoles qui apporte un éclairage complémentaire (Barthélemy et Nieddu, 2003).

## 1.2. La multifonctionnalité pour saisir les différentes logiques et fonctions d'un espace économique

Dans les années 1990, la recherche en économie rurale s'intéresse aux liens entre le marché et la société pour définir des régulations à même de rendre compte des impacts positifs et négatifs de ces productions. Le concept de multifonctionnalité vise à déceler les fonctions productives spécifiques du secteur

---

<sup>56</sup> L'institution est définie comme une dynamique dans la formation du social, et sa capacité à produire des règles institutionnalisées.

agricole dans l'économie marchande (Barthélemy et Nieddu, 2003). Deux interprétations s'opposent : une approche néoclassique et une approche institutionnaliste ruraliste (Laurent et al., 2003).

La première lecture considère l'exploitation agricole comme une microproduction économique cherchant à optimiser ses moyens de production pour réaliser un bénéfice. Une partie des productions agricoles est qualifiée d'externalité, de produits joints, de biens non marchands ou de biens publics. La notion d'externalité (Marshall, 1890) distingue une production qui vise un effet bénéfique dans et vers l'entreprise, d'une production externe tournée vers l'extérieur, dont les retombées dépassent les frontières habituelles de l'entreprise. Il s'agit d'un dommage sans compensation. En conséquence, la nature externe à la production est analysée comme un élément dysfonctionnel dans le processus productif, du fait de sa nature non marchande. L'enjeu consiste à réintégrer cette production dans une dimension marchande par une valorisation monétaire et une intégration comptable (Capron, 2005). L'approche des fonctions de productions par la notion d'externalité fait débat en ESS. Précédemment, nous avons montré que les EESS incluent dans leur objet social une dimension sociopolitique et que les coopératives reposent d'abord sur un projet d'association entre des membres, visant un développement d'activités marchandes ensuite. Si leur Projet sociopolitique s'appuie sur des valeurs, des principes et un intérêt collectif, alors l'ensemble des productions – non nécessairement marchandisées – s'intègre intrinsèquement dans la dynamique productive d'une coopérative. Assimiler ces productions non marchandes à des externalités, reviendrait à analyser la CAE comme une entreprise à but lucratif, qui produirait des excédents non marchands par défaut. La notion d'externalité ne permet donc pas d'appréhender une dynamique combinant des productions marchandes et sociales. C'est pourquoi nous étudions les processus socioproductifs des CAE de façon inclusive (et non exclusive).

La lecture institutionnaliste considère simultanément, la complémentarité et l'opposition entre plusieurs logiques productives : échange monétaire, redistribution, réciprocité. L'exploitation agricole est envisagée comme la composante d'un système social et économique plus large. Au-delà du prisme de la seule valorisation marchande, différentes formes et logiques de production agricoles sont considérées (Barthélemy et Nieddu, 2003), dépassant ainsi l'idée d'un processus à sens unique où le marchand détermine systématiquement le non-marchand (Barthélemy et al., 2008)<sup>57</sup>. En sus, l'approche synchronique<sup>58</sup> rend compte de logiques productives simultanément opérées à plusieurs niveaux (entreprise, groupes d'acteurs, individus), pour comprendre leurs combinaisons et leurs contradictions. Plus exactement, la multifonctionnalité recouvre « *l'ensemble des contributions de l'agriculture à un développement économique et social considéré dans son unité* » (Laurent, 1999, pp. 27), soit l'ensemble des fonctions productives agricoles<sup>59</sup>. Ce concept ouvre des perspectives analytiques fécondes pour concevoir « *une représentation multidimensionnelle de l'univers d'allocation des ressources et des productions de*

---

<sup>57</sup> C'est une lecture proche des interprétations de K. Polanyi formulées par R. Le Velly et N. Chochoy qui eux considèrent l'ESS.

<sup>58</sup> Plutôt qu'une analyse diachronique.

<sup>59</sup> Production, sécurité alimentaire, protection de l'environnement, entretien du paysage, maintien d'un tissu économique et social rural par la diversification des activités. Ici, pour la France, car les pratiques varient selon les approches, les contextes nationaux, etc.

biens » (Barthélemy et Nieddu, 2003). La multifonctionnalité invite aussi à qualifier l'organisation qu'elle implique en matière d'emploi (Blanchemanche et alii., 2000).

Considérant le caractère défensif de la notion de « *protection sociale* »<sup>60</sup> — le pendant subordonné du marchand —, le Groupe Polanyi<sup>61</sup> choisit la notion d'*identité* qui, prise dans un sens homéostatique, « fait référence à toutes les actions d'une entité pour maintenir son état d'équilibre intérieur et sa relation à un extérieur changeant. Autrement dit, de maintenir les conditions de la reproduction et de la pérennité de sa dynamique productive. La notion de patrimoine contribue à éclairer cette approche en termes d'identité qui leur est spécifique. L'identité implique plus que la protection face au changement, car elle se réfère à un fonctionnement courant d'équilibre » (Barthélemy et al., 2008, p. 5). Cette notion n'est pas sans rappeler l'identité coopérative (cf. Annexe 2). Dans notre approche, cela inclut l'idée de « *projet coopératif* » (Desroches, 1976) et d'imaginaire coopératif (Chevallier, 2011 ; Chochoy, 2015), soit dans notre vocable, à ce stade, au Projet politique des CAE (cf. chap. 1). Cette distinction idéale typique entre biens identitaires et biens marchands éclaire leurs spécificités, sans dissimuler l'imbrication empirique de ces logiques. En ce sens, « *la multifonctionnalité deviendrait l'association de productions marchandes et de considérations non commerciales* » (Barthélemy et al., 2008, pp. 2). Elle permet d'interpréter la relation consubstantielle entre la production de biens marchands et de biens identitaires (Barthélemy et Nieddu, 2003) potentiellement conflictuelle (Le Velly, 2008). Ainsi, l'« *analyse synchronique de la relation complémentaire et antinomique* » des productions intègre simultanément une dimension marchande et identitaire dans des proportions variables, en examinant les dynamiques entre développement marchand versus pérennité du patrimoine identitaire (Barthélemy et al., 2008).

En questionnant les schémas d'analyses des modèles socioéconomiques des entreprises, la multifonctionnalité invite à considérer d'abord la définition et le périmètre des activités productives, les critères d'évaluation, les échelles de temps (Laurent et al., 2003). En sus, elle permet d'étudier l'institution de relations sociales de productions complémentaires ou contradictoires, sources de compromis ou de conflits, dans un contexte de mutations du travail et des relations d'emploi (Blanchemanche et al., 2000). Le secteur agricole est effectivement marqué par des situations d'emplois en décalage avec le rapport salarial institutionnalisé, qui rappellent le cas des entrepreneuses-salariées-associées. La multifonctionnalité considère ainsi la multiactivité qui découle de statuts « *atypiques* »<sup>62</sup> ainsi que la pluriactivité, courante en agriculture. Ces deux caractéristiques ont été préalablement mentionnées dans le cas des membres des CAE (cf. chap. 1 & 2). Dans le chapitre 5, nous nous interrogerons sur les catégories d'analyses instituées en sciences sociales : travail, activité, emploi. L'objectif sera notamment d'identifier les activités qui participent à l'intégration sociale, leurs modalités de valorisation,

---

<sup>60</sup> Polanyi la définit initialement comme l'action indispensable d'une collectivité pour garantir son maintien dans l'espace et dans le temps. Pour ces chercheurs, cette notion pose problème, car elle intervient pour limiter les risques et les problèmes dus au marché.

<sup>61</sup> Le Groupe Polanyi, nommé en référence à l'auteur, se définit par sa démarche pour penser « *l'interdépendance conflictuelle entre la dynamique de marché et les solidarités politiques et sociales* ». Il est composé d'une équipe pluridisciplinaire de chercheurs en développement rural. Pour en savoir plus : <http://www.journaldumauss.net/?Groupe-Polanyi-La> – Consulté le 15/07/2019.

<sup>62</sup> Plutôt que la forme d'emploi salarié en CDI à temps plein.

leur distinction avec un emploi et leur détermination comme un travail salarié (Blanchemanche et al., 2000). Cette réflexion originale sur l'organisation du travail entre diverses activités, combinée avec la reconnaissance d'une production multifonctionnelle est l'une des clefs d'analyse de notre analyse des CAE. Avant cela, nous étudions la dualité caractéristique des EESS.

## 2. *La dualité du Projet coopératif : tensions et complémentarités structurelles entre un impératif marchand et une finalité sociopolitique*

La lecture polanyienne des processus d'encastrement et de désencastrement entre l'économie marchande et la société permet d'éclairer le développement d'innovations sociales, et aussi l'institutionnalisation de l'économie sociale, solidaire, du mouvement coopératif<sup>63</sup>. L'idée développée ici concerne la nécessité d'étudier le mouvement coopératif à l'aune de la dualité constitutive — articulant faits économiques et sociaux — de son système socioproductif (Lévesque, 2006), en l'élargissant à la considération de logiques productives plurielles. Plusieurs analyses intègrent la dualité coopérative et la pluralité des fonctions des EESS pour qualifier leurs modèles socioéconomiques (Eme, 2008 ; Laville, 2008 ; Chochoy, 2015). D'autres considèrent les coopératives à la lumière des dimensions sociales et institutionnelles de leurs dynamiques économiques (Chevallier, 2011), plutôt que de les réduire à une seule dimension économique comme dans la perspective néoclassique (Barreto, 2011a ; Alcouffe, Chevallier et Prades, 2013). C'est dans cet esprit que la littérature de référence en ESS est explorée. Dans un premier temps, les travaux menés sur l'ESS sont considérés pour appréhender la coexistence de logiques d'activités productive hybrides et plurielles (2.1.). Ensuite, le Projet des coopératives est étudié au regard des fonctions productives mises en œuvre (2.2.).

### 2.1. La pluralité des logiques productives des EESS

L'analyse des échanges et des relations sociales en ESS révèle l'existence de plusieurs logiques productives dans une « *économie plurielle* » (Eme et Laville, 1994 ; Laville, 2008). Confrontés aux dysfonctionnements du marché autorégulateur, des acteurs sociaux et publics expérimentent des modes d'échanges et de relations alternatifs. Ces initiatives solidaires s'appuient sur un discours critique des politiques publiques, et des entreprises historiques de l'économie sociale sujettes à un processus de banalisation (Côté, 2000 ; Laville, 2008). Mais, c'est aussi grâce à la reconnaissance de leurs spécificités par les institutions publiques qu'elles se différencient des entreprises à but lucratif et garantissent une cohérence de leurs pratiques comme l'illustre la définition de l'utilité sociale (cf. Encadré 1).

---

<sup>63</sup> Le courant de recherche de l'économie solidaire, incarné par des figures comme Jean-Louis Laville, Bernard Eme mobilise le cadre théorique de Polanyi pour analyser les spécificités de ces initiatives, comparées à l'économie sociale. L'objectif est ici de considérer comment ces schémas nourrissent également l'analyse des structures historiques de l'économie sociale à l'instar des coopératives.

En, 2001, l'économiste Alain Lipietz (2001) propose la création d'un « tiers secteur d'utilité sociale ». Il imagine un bornage à partir des dispositifs fiscaux ad hoc dont bénéficient un ensemble d'organisations spécifiques. Il s'agit de déterminer les caractéristiques de la production des EESS au-delà d'une approche uniquement marchande. L'économiste Jean Gadrey (2004) définit par la suite l'utilité sociale comme une convention qui régule leur environnement concurrentiel et les différencie. La définition institutionnelle de cette notion favorise alors la reconnaissance de la spécificité de leurs activités socioéconomiques (lien social, lien de proximité, inclusion sociale, etc.), en opposition avec la production marchande. L'institution de régulations fiscales, sociales particulières permet de légitimer une législation (propriété collective, gouvernement démocratique, lucrativité limitée) et un traitement spécifique (accès aux subventions, exonérations d'impôts des sociétés) dans un contexte concurrentiel accru par les actions des entreprises à but lucratif (Gadrey, 2004). Pour F. Gallois (2012), ce processus de reconnaissance de l'utilité sociale participe à un processus de régulation sectorielle, qui permet aux EESS de se positionner sur le marché concurrentiel.

Source : Encadré réalisé par les soins de l'auteurice.

Cette définition permet de spécifier les actions des EESS des actions publiques d'intérêt général, en bénéficiant d'une reconnaissance en tant qu'actrices de cette régulation. La capacité de ces initiatives à réencastrent l'économie dans le social et le politique repose sur l'institution d'un espace social politique, favorable à la mise en commun et la construction d'un imaginaire collectif (Eme, 2008 ; Laville, 2008 ; Chochoy, 2015). Il en résulte un mouvement dialectique, caractérisé par des complémentarités, des tensions, des conflits entre économie et société, ainsi qu'un processus de désencastrement et de réencastrement démocratique de l'économie. En ce sens, l'ESS « constitue un concept opératoire permettant de distinguer les activités économiques sociales et solidaires, des activités capitalistes étatiques », par la mise en œuvre de projets politiques alternatifs mobilisant un principe de réciprocité (Castel, 2015, p. 190). La notion de réciprocité permet d'analyser les liens sociaux dans les EESS. Pour l'économiste Jean-Michel Servet, elle fonde le principe de solidarité en affirmant l'interdépendance entre l'économie, le social et le politique, et, pour être effective, la complémentarité entre les principes réciprocitaire, marchand et redistributif doit être garantie (Servet, 2007). Nous avons relevé une limite dans cette grille. Le philosophe et sociologue Eme (2008) énonce le risque de normativité de la notion d'encastrement, qui peut réduire le champ de réflexion du chercheur. Inclure les effets réciproques entre différents niveaux d'analyse (marché, État, entreprises, acteurs) permet de caractériser les logiques issues de rapports sociaux déterminant les modalités de réencastrement : insertion sur le marché, coopération avec l'État, alternative aux échanges marchands sous forme de monnaie complémentaire (Servet, 2007 ; Castel, 2015).

La thèse de l'économie plurielle est tridimensionnelle<sup>64</sup>, c'est-à-dire que les EESS mobilisent une troisième logique réciprocitaire d'encastrement de l'économie dans la culture, la logique redistributive assurée par l'État illustrant, elle, un encastrement de l'économie dans la politique (Laville, 2008). Le processus d'hybridation amène à la combinaison de logiques, en introduisant des modes d'organisations issus d'autres logiques — marchande par exemple. La réplique de ces transformations induit

---

<sup>64</sup> Et non bidimensionnelle entre économie substantive et économie marchande.



l'émergence d'un nouvel hybride (Spear, 2011). Dans la tradition coopérative, le processus d'hybridation des formes coopératives répond aux besoins de solutions innovantes face à de nouveaux enjeux institutionnels et socioéconomiques. Les ressources tangibles et intangibles d'une coopérative se révèlent doublement *hybrides* : par leur mode de gouvernance et par la diversité de ses pourvoyeurs de ressources<sup>65</sup> (Artis, Demoustier et Lambersen, 2012). Les arbitrages dans le choix et l'usage des ressources au sein d'une coopérative combinent et priorisent plusieurs logiques : la stabilité de l'appareil productif, l'amélioration des conditions de travail, la création de nouveaux services à destination des bénéficiaires, etc. La gouvernance démocratique<sup>66</sup> permet de déterminer la mobilisation, l'utilisation et la valorisation des ressources en fonction de logiques plurielles non strictement marchandes. Pour T. Barreto<sup>67</sup> (2011a, p. 24), la coopérative constitue « *un moyen d'étendre l'expression de la citoyenneté au sein de la sphère productive. Cette conception de l'entreprise en fait un lieu où sont débattues des questions de justice, les finalités de l'activité sont interrogées collectivement par les travailleurs* ». L'élaboration de règles spécifiques est un préalable pour soumettre la production à des critères sociaux, économiques et démocratiques. L'hybridation est donc une caractéristique permanente des EESS : l'exploration de solutions participe à la gestion des tensions structurelles entre efficacité économique et Projet sociopolitique (Richez-Battesti et Oswald, 2010).

Si l'hybridation n'est pas un phénomène nouveau, elle se renforce. Les tendances à la privatisation associative des activités productives publiques, à la « *publicisation entrepreneuriale du privé* », et à la marchandisation des activités productives sociales et solidaires avec le mouvement d'entrepreneuriat social (Hély, 2017) invitent à considérer l'imbrication de logiques socioproductives complémentaires et concurrentes au sein des EESS. Il en résulte des risques de subordination et d'instrumentation des associations aux acteurs publics étatiques, au détriment des visées transformatives démocratiques, basées sur des principes de justice sociale, d'égalité, de redistribution et de solidarité (ibid.). L'enjeu réside dans la définition de stratégies en vue de s'adapter à l'évolution des politiques publiques introduisant des valeurs et principes issues de logiques marchandes (ex. contrats impact social) (Eynaud et Mourey, 2015), générant des risques de banalisation de leur Projet initial. Ainsi, la mise en place des appels à projets pour attribuer les ressources publiques accentue la concurrence entre les EESS. En sus, le processus d'institutionnalisation et de banalisation s'accompagne des risques qu'induisent les comportements isomorphiques des actrices. L'autonomie des EESS est circonscrite par leur inscription dans des logiques complexes d'encastrement et de désencastrement, en sus de rapports de pouvoir et de régulations issues de la combinaison de logiques contradictoires.

L'étude des EESS invite à explorer la variété des liens entre marché et société. La pluralité de principes guidant leurs actions nécessite ainsi de dépasser une analyse centrée sur l'ordre marchand<sup>68</sup>. Les choix

---

<sup>65</sup> Vente de production sur le marché, subventions publiques issues de la redistribution, constitution d'un capital social grâce à l'épargne des membres investie dans l'achat de parts sociales.

<sup>66</sup> Principe de double qualité, propriété collective du capital et règles statutaires de répartition comprenant une mise en réserve.

<sup>67</sup> Dans une perspective conventionnaliste.

<sup>68</sup> Comme en atteste l'usage systématique de « *non marchand* » ou « *non monétaire* ».

stratégiques issus d'un processus démocratique de décision rappellent « *les dimensions politiques de l'autre économie* » (Lévesque, 2006, p. 5). Ce processus d'encastrement ou de réencastrement s'explique l'évolution du marché et des actions de l'État. Les hybridations qui en découlent montrent des configurations imbriquées et évolutives selon des logiques issues de sphères institutionnelles variées. La porosité de leurs frontières laisse place à une diversité d'enchâssements possibles. À partir de ces analyses, il s'agit maintenant de se focaliser sur les fonctions duales, voire multidimensionnelles, des coopératives.

## 2.2. Des activités productives fondées sur un *projet coopératif* et un système socioproductif adapté au marché et aux besoins des membres

Dans la littérature en économie sociale, on relève deux lectures sur la dualité des coopératives dont il s'agit d'étudier les complémentarités (Draperi, 2014b). La lecture utopique s'intéresse à la construction sociohistorique d'un « *projet coopératif* » alors que le marché s'autonomise et domine les institutions organisant la société (Desroche, 1976). La lecture fonctionnaliste se focalise sur la combinaison de logiques dans le système coopératif pour réduire les conséquences sociales de l'ordre marchand sur des populations fragilisées (Vienney, 1982).

*Une lecture utopiste par le projet coopératif.* L'utopie coopérative est le moteur d'une intention de transformation sociale forgée autour d'un imaginaire de société plus juste, solidaire et égalitaire. L'analyse desrochienne du *projet coopératif* souligne les origines communautaires, sociales utopiques et multifonctionnelles des coopératives<sup>69</sup>. Cette dimension communautaire se décline par la réalisation d'activités socioproductives<sup>70</sup>, caractéristiques de la multifonctionnalité des premières coopératives. En sus, les utopies de coopérative intégrale, de république coopérative témoignage une volonté de transformation de la société en espaces de coopérations, régulés par des principes alternatifs à ceux du marché. Les utopistes mettent l'accent sur la construction d'une représentation collective, distincte de l'imaginaire du marché autorégulateur, traduite dans un système de règles et de production original. Le projet coopératif engage une réflexion sur l'émancipation sociale, économique et politique de ses membres, par une citoyenneté économique et politique dans l'entreprise, dans un processus d'encapacitation qui passe par l'éducation à la coopération (Desroche, 1976). Alternatives aux entreprises à but lucratif dont les fonctions se réduisent à une dimension marchande, les coopératives combinent des fonctions productives d'ordre économique, éducatif et participatif.

*Une lecture fonctionnelle : un système socioproductif pour protéger les membres des aléas du marché.* « Avant l'économie marchande, les relations économiques n'étaient pas séparées des relations sociales [...]. Réunissant ce que l'économie marchande a séparé, les institutions coopératives réintègrent l'économie dans le social » (Fauquet, 1935, p. 16). Vienney (1982) approfondit cette idée selon laquelle la dualité

---

<sup>69</sup> Inspirées des communautés millénaristes, puis des « *phalanstères* », expérimentées dans le Familistère de Guise (Lallement, 2008).

<sup>70</sup> Combinant plusieurs fonctions : l'association de professionnels, la mutualisation des risques et la coopération de production.

fondamentale de la production des coopératives repose sur une forme de réencastrement de l'économie dans le social et le politique. La prédominance de l'économie marchande dans la société ne doit pas faire oublier la présence historiquement instituée, de configurations d'économies mixtes et composites (domestique, paysanne et artisanale), parmi lesquelles le « *secteur coopératif* » (Fauquet, 1935). Ces « *espaces de transformation négociés d'activités nécessaires et délaissées* » sont créés et organisés par des actrices socioéconomiques pour limiter les pressions du marché (Vienney, 1982). La dualité se traduit par la combinaison de logiques sociopolitiques, visant à répondre aux besoins de leurs membres-usagers, à une logique économique, par l'inscription de leurs activités productives dans le marché concurrentiel.

La dualité coopérative se caractérise par des régulations spécifiques assurant la reproduction de leurs modes de production et protégeant l'intérêt des associées-usagères face au marché. La production de biens et/ou services marchands est l'instrument de la mise en œuvre du Projet sociopolitique. Elle n'est pas seulement valorisée en fonction de sa rentabilité nécessaire, mais aussi en vue de faciliter l'accès à un bien/un service, d'améliorer la qualité des produits ou services, de réduire les coûts pour les membres, etc. Mais, face à la prépondérance du marché marqué par des logiques concurrentielles, la difficulté est de trouver des combinaisons adaptées pour garantir la viabilité économique du système, et la pérennité du Projet sociopolitique. Il en résulte des choix stratégiques contrastés selon la prééminence accordée au marché ou au Projet.

*En synthèse*, plutôt que de les opposer, nous associons la composante imaginaire (utopie, projet politique) et fonctionnelle (répondre aux besoins de ses membres) pour considérer la pluralité des logiques des coopératives. Considérant la propension de réencastrement de l'économie dans un espace politique régulant les effets du marché au bénéfice de ses membres, l'analyse du modèle socioéconomique des coopératives inclut une pluralité consubstantielle de ses activités productives. L'idée est de dépasser les analyses strictement économiques, niant l'existence d'un espace social, où les finalités ne s'intègrent pas dans le marché (Chevallier, 2011). Les coopératives peuvent ne pas toutes s'inscrire dans une même logique, voire choisir d'en combiner plusieurs (Eme, 2008). L'analyse des fonctions consiste à identifier, qualifier et décrire les logiques qui y sont associées. Dans une approche synchronique, l'évolution des configurations hybrides entre logique marchande et identitaire vise à appréhender la variabilité des rapports entre complémentarité et conflictualité formant un compromis. L'analyse des modèles socioéconomiques des CAE implique l'identification préalable des logiques d'actions et de production, et la qualification des processus de décision démocratique, qui rend possible la combinaison d'un Projet politique collectivement accepté, avec la production marchande.

### 3. *Les fonctions socioproductives d'une CAE*

L'analyse des fonctions des CAE nécessite de considérer d'abord la diversité de leurs activités productives (nature de la production), à différents niveaux (Entité Mutualisée (EM), Activités entrepreneuriales (AE)), selon leur dimension marchande ou identitaire, et cela, quel que soit le statut des membres. Ensuite, dans une perspective sociohistorique combinant une analyse utopique et fonctionnaliste de l'entreprise coopérative, il s'agit de qualifier et caractériser la multifonctionnalité des CAE. Notre

recherche tente de dépasser une carence de la littérature focalisée sur les fonctions de l'EM (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Stervinou et Noël-Lemaître, 2008 ; Allard et al., 2013). De fait, la définition des activités productives mutualisées fait débat et met en lumière des positionnements politiques et stratégiques contradictoires. Plusieurs lectures des activités socioproductives coexistent dans la littérature : aux niveaux juridique (objet social), politique (Projet) et productif. Quatre principales approches des fonctions mutualisées sont relevées :

- *L'approche normative*. La loi ESS assigne à la coopérative une fonction d'accompagnement, de portage juridique et gestion : des services individualisés pour les entrepreneurs.
- *L'approche d'utilité sociale*. Les activités productives mutualisées s'inscrivent dans l'intérêt général : l'accompagnement est central, la dimension de solidarité entre les membres absente (Darbus, 2006a).
- *L'approche fonctionnaliste* se centre sur les services mis en œuvre pour répondre aux besoins des entrepreneuses. Elle dépasse l'idée d'une coopérative d'accompagnement et de portage, en intégrant le développement de dynamique collective de réseau par exemple (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Bureau et Corsani, 2015 ; Leclercq et Romanowski, 2018).
- *L'approche politique* considère la CAE comme une communauté de membres associés qui partagent des ressources et des risques. Dans ce cas, la notion de services est récusée : il est question d'une mutualisation de fonctions et non de services (Sangiorgio et Veyer, 2009 ; Bodet et de Grenier, 2012).

Le repérage des qualificatifs utilisés permet ensuite d'étudier la représentation collective associée à la CAE, selon les fonctions priorisées, le type de relations liant les membres, les modalités de permutation et les logiques socioproductives.

### 3.1. Les CAE comme Scop d'accompagnement et de gestion

Historiquement, l'URScop Rhône-Alpes, puis la CGScop, promeuvent l'idée d'une Scop d'accompagnement et de gestion. Dans un contexte de doutes identitaires suite à une période de banalisation du mouvement, la CAE constitue une opportunité de redynamiser le mouvement des Scop. La CAE est alors vue comme une Scop qui « *a pour métier unique l'accompagnement de projets, comme d'autres ont pour métier le management, le coaching, la communication* » (Draperi, 2014b, pp. 219-220). Mais, à la différence d'autres dispositifs, l'accompagnement à long terme dans les CAE s'adapte aux situations individuelles (Allard et al., 2013) ; la combinaison de rendez-vous d'accompagnement individuel et d'ateliers collectifs favorise l'acquisition de compétences entrepreneuriales (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010). « *Outil d'expérimentation* », la dimension pédagogique des CAE permet de tester et développer une AE, en minimisant la prise de risque économique, car elle inclut l'adaptation progressive aux contraintes et aux compétences exigées d'un entrepreneur (Stervinou et Noël-Lemaître, 2008). Ce référentiel — dominant lors de la création des CAE — reste prégnant aujourd'hui dans les pratiques. Il est renforcé par la vision instituée de la loi ESS et fait l'objet d'une reconnaissance institutionnelle, en réponse à la croissance du travail indépendant précarisé (Thiéry, 2017).

Si on reprend les catégories de la multifonctionnalité (Barthélémy & alii., 2008), les logiques prééminentes sont marchandes par le biais des activités de services marchandes et identitaires pour assurer les conditions de reproduction du système socioproductif et d'exercice de travail selon les besoins décelés. À cet égard, la CAE se rapproche d'une société de portage salarial, mais s'en différencie par leur statut juridique donnant des droits spécifiques aux entrepreneuses, l'accompagnement intégrant une dimension sociale et leur mode de gestion (Mouriaux, 2006 ; Stervinou et Noël-Lemaître, 2008). Les AE apparaissent secondaires, derrière celles de l'EM, et ne sont pas appréhendées en tant que telles (Veyer et Sangiorgio, 2018). Dans l'intérêt général, le Projet politique est marqué par la mission d'accompagnement de la CAE. Les fonctions productives principales sont la vente de services d'accompagnement et de gestion dans une organisation du travail. La définition introduite par la loi ESS tend à aller ce sens, ce qui tend à réduire l'objet social de la CAE à l'accompagnement (Hiez, 2018 ; Veyer et Sangiorgio, 2018). Cette lecture divise les acteurs et les chercheuses. On remarque en effet que la composition du sociétariat est marquée par la place prépondérante des salariés de l'EM (SEM) (Lion et Rospabé, 2018). Or, « *l'accès au capital une source de coopération et de solidarité interne qui tranche avec le projet strictement mercantile des sociétés de portage* » (Darbus, 2006a, p. 28). Alors, qui sont les bénéficiaires de la CAE : les SEM ou les entrepreneuses-salariées ?

### 3.2. Coopératives d'Activités et Coopératives d'Emplois

Entretenu par les réseaux de CAE, une controverse structure l'histoire du mouvement des CAE. Le diagnostic de transférabilité de Cap Services distingue la Coopérative d'Activités de la Coopérative d'Emplois, évoquant la possibilité de séparer les fonctions dans deux coopératives distinctes (Gaillard, 1999). L'une associe des experts de l'accompagnement pour améliorer les conditions d'entrepreneurs par un accompagnement social. L'autre associe des entrepreneuses – usagères-sociétaires – pour gérer la mutualisation de services.

*La coopérative d'activités* se centre sur l'accompagnement au développement des AE. Elle permet aux entrepreneuses d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires en testant leur AE lors de la phase de lancement. Leur contribution aux financements des fonctions mutualisées est faible voire nulle, nécessitant le recours aux subventions publiques. La fonction principale est la réalisation d'un service d'accompagnement et de gestion temporaire, ainsi que la sécurisation des démarches entrepreneuriales. La réussite se mesure à l'aune du nombre de personnes accompagnées. Pour J.F. Draperi (2014b, p. 220), la Coopérative d'Activités inscrit ses activités productives dans l'intérêt général, par l'accompagnement de personnes sans emploi et la considération du chiffre d'affaires comme un surplus. Certaines CAE ont d'ailleurs été créées suite à la mobilisation des collectivités territoriales : la communauté urbaine de Dunkerque et la ville de Grande-Synthe pour la CAE Graines d'Affaires.

Dans *la coopérative d'emploi*, il s'agit d'établir des conditions d'emplois pérennes pour les entrepreneurs par le portage de l'AE et de l'emploi, en sus d'un système de gestion mutualisé (Poncin, 2004). Les AE, en phase de croissance durable, sont en capacité de contribuer au financement des services mutualisés. La fonction principale concerne le développement pérenne des AE au sein de la coopérative, par la création d'emplois salariés. La coopérative d'emploi vise la mutualisation, grâce à

l'inscription pérenne des AE et l'affirmation d'un salariat-associé favorisant la construction d'un Projet collectif. L'efficacité socioproductive se mesure notamment par le nombre d'emplois créés.

Ces deux lectures révèlent l'imbrication de logiques et de fonctions socioproductives différentes. Pour E. Bost (2011), N. Delvolvé et S. Veyer (2009), la coopérative d'activité et la coopérative d'emploi racontent l'histoire du mouvement des CAE au fil de différentes générations ou périodes. Le faible taux de sociétariat (Darbus, 2006a), plus marqué dans le réseau CPE (5,5 % contre 36,5 % à Copéa), confirme l'ambivalence d'une représentation collective uniforme. Selon la fonction principale mise en avant, entre activité et emploi, les modèles socioéconomiques se différencient. Il en résulte plusieurs configurations aux logiques plurielles et singulières caractéristiques de la diversité de CAE (Nivet et Scalbert, 2014). Deux catégories significatives se distinguent : l'une s'oriente sur l'accompagnement, l'autre sur la création d'emplois pérennes soutenue par un fort taux de sociétariat (Lion et Rospabé, 2018). Cette distinction historique ne remporte pas l'adhésion de toutes les CAE. S. Veyer et J. Sangiorgio (2018, p. 67) invitent plutôt à considérer conjointement ces deux visions par « *l'appellation double coopérative 'd'Activités' et 'd'Emplois' [...] Les Scop ou Scic issues de ce mouvement ne sont-elles pas à la fois coopératives économiques d'Activités et coopératives sociales d'Emplois ?* ». Cette remarque questionne l'existence de modèles imbriquant ces deux logiques.

### 3.3. Les CAE comme coopératives d'insertion par l'activité économique

Issue du travail social et inspiré par les expériences et les pratiques des SIAE (Laville, 1998), une partie des acteurs du mouvement des CAE critique la banalisation de l'économie sociale et des politiques publiques d'*assistanat*, en faisant primer l'émancipation socioéconomique des personnes en situation d'exclusion. Ainsi, les CAE s'inscrivent aussi dans l'économie solidaire par la définition d'un projet de société avec une finalité politique, complétée par des principes économiques encadrés par des règles institutionnelles qui déterminent leur projet productif (Darbus, 2006a). La fonction primordiale est l'accompagnement social des personnes, comme en atteste le refus de sélection des projets sur des critères de rentabilité et de l'usage de plans d'affaires ou d'études de marché pour définir les potentialités de développement d'une AE. Critiques des outils de gestion issus des entreprises à but lucratif, les CAE se distinguent en cela des pratiques des Boutiques de Gestion d'Entreprise et de l'Adie (Bost, 2011). La première logique est donc identitaire, voire solidaire (Laville et Cattani, 2006), mais aussi publique, et enfin marchande. La réciprocité est première, la redistribution deuxième et l'échange marchand arrive en troisième position. La critique de l'ordre marchand les rapproche de l'ordre public, en revendiquant l'intérêt général de leurs activités, mais leur discours intègre également une critique des politiques publiques. Ces CAE sont proches des coopératives d'activités.

Leur position est toutefois ambivalente. Leurs ressources proviennent des subventions publiques pour financer les fonctions d'accompagnement à la création, puisqu'elle est alors sans coût pour les entrepreneurs tant qu'ils n'ont pas dégagé un chiffre d'affaires suffisant. Ainsi, l'une des critiques adressées au mouvement d'économie solidaire est la relégation à des actions recherchant à pallier les dysfonctionnements engendrés par les politiques publiques d'État, avec la diffusion d'une idéologie entrepreneuriale, comme solution face à un chômage de masse (Darbus, 2006a). La CAE construit alors ses

fonctions en vue de participer à la réduction du chômage et de l'exclusion économique : l'accompagnement à la création d'entreprise et le salariat visent à limiter les risques de l'entrepreneuriat individuel.

#### 3.4. Coopératives : artisanales, ouvrières, d'entrepreneuses, *sui generis*?

La CAE questionne les distinctions juridiques du mouvement coopératif puisqu'elles cumulent les caractéristiques des coopératives ouvrières et artisanales. Leurs fonctions diffèrent, mais elles sont analysées par rapport à l'existant, par rapport au système juridique. Elles sont parfois qualifiées de coopératives d'entrepreneurs. Ou bien, faudrait-il les considérer comme des coopératives expérimentales, *sui generis* ? Dans tous les cas, la gouvernance repose sur un sociétariat composé des entrepreneuses de services mis en commun.

En 2003, le secrétaire général de la CGSCOP Jean Gauthier affirme : « *Les CAE sont dans la tradition complète des coopératives de production [...]. Le projet initial de coopération était un moyen d'émancipation des travailleurs en les libérant du besoin d'avoir à passer par un entrepreneur pour organiser et structurer leur production* » (Poncin, 2002)<sup>71</sup>. Avec *les coopératives ouvrières*, les CAE partagent leur statut juridique, l'usage du salariat, la gestion commune du résultat des activités productives. La logique de mutualisation va plus loin dans les Scop que dans les coopératives d'artisans : elles garantissent l'accès à la protection sociale, par le biais du salariat. Le choix du statut de Scop par les CAE met l'accent sur les fonctions mutualisées pour réduire les risques entrepreneuriaux (aléas économiques) et personnels (protection sociale), ainsi que l'association de personnes par leur travail, dans un projet visant l'émancipation par le travail, grâce à une organisation sociale et productive démocratique. Toutefois, les CAE se différencient par la diversité des métiers exercés.

Avec *les coopératives artisanales*, elles partagent la mise en œuvre de services communs<sup>72</sup> entre des entrepreneurs exerçant des Activités professionnelles (AP) proches. Mais, à la différence des coopératives artisanales, l'indépendance des entrepreneuses-salariées est moindre (pas d'indépendance juridique) et la logique d'association professionnelle est moins marquée que dans les coopératives d'artisans. En sus, les entrepreneuses exercent des AP diverses et exercent des métiers<sup>73</sup>. Dans la loi, le traitement des résultats des AE dans les CAE atteste d'une logique issue des coopératives artisanales. Il distingue comptablement des AE indépendantes de façon proche d'une « *coopérative d'entrepreneurs individuels* » (Veyer et Sangiorgio, 2018). Dans cette perspective, l'objectif des CAE est la mise en commun de services destinés à améliorer les conditions de production et la qualité des services, à réduire les coûts des fonctions supports pour les AE dans un esprit d'association professionnelle, par le biais de cercles de discussion et d'échanges de bonnes pratiques. Les logiques articulent une dimension marchande et identitaire.

---

<sup>71</sup> Lors d'un séminaire du réseau Coopérer pour Entreprendre.

<sup>72</sup> L'accompagnement, la gestion administrative, sociale et comptable voire éventuellement du matériel commun.

<sup>73</sup> Quoiqu'on retrouve des groupements d'entrepreneurs organisés autour d'un même métier dans les CAE.

Cette analyse à partir de la coopération artisanale éclaire le qualificatif de *coopératives d'entrepreneurs*, utilisé dans le réseau Copéa et par Oxalis. Cette assertion reprend la notion d'« *entrepreneurs* », insistant ainsi sur la dimension d'indépendance. C'est un choix critiqué par le réseau CPE. Mais la notion d'entrepreneur recouvre aussi une vision alternative à l'idéologie néolibérale, dont elle reprend pourtant la terminologie. Laurence Ducrot<sup>74</sup>, présidente du réseau Copéa et de la CAE Cabestan (bâtiment), affirme qu'une CAE appartient aux entrepreneuses-bénéficiaires situées au centre du processus productif. À la différence d'une association professionnelle cependant, la coopérative ajoute un cadre collectif solidaire. « *Ces structures ne sont pas une addition d'autonomies encadrées [ou] une addition d'individus éparpillés. La personne détermine librement son cadre de travail de manière autonome, tout en se pliant à des règles collectives, bases de la solidarité* » (Poncin, 2002, pp. 158-159). Cette lecture illustre le cas des CAE fondées par un collectif d'entrepreneurs s'organisant pour mieux répondre à leurs besoins. François Hallé, ESA et cofondateur d'Amétis, témoigne ainsi d'une volonté initiale de « *trouver une alternative à l'entreprise individuelle dans un cadre qui permette à la fois de respecter l'autonomie de chacun et de mutualiser les services et les compétences* »<sup>75</sup>. Pourtant, cette CAE est rattachée au réseau de CPE montrant la diversité des choix et des positionnements politiques.

Il est intéressant de considérer l'approche des Coopanamistes qui considèrent la CAE comme un espace conjuguant différentes logiques de production, issues du mouvement des Scop et des coopératives d'artisans. Passant outre la distinction entre artisans indépendants et salariés classiques, N. Delvolvé et S. Veyer (2011, p. 91) estiment que « *la CAE tiendrait tout autant de l'association que de la coopérative de production, de la coopérative d'artisans que de la tontine, de la caisse mutualiste que du syndicat* ». Dans cette approche, les CAE mettent en œuvre des fonctions productives aux finalités variées et historiquement distinguées, réunies dans une *coopérative sui generis*. On retrouve cette lecture chez D. Hiez (2018).

### 3.5. « *Coopératives d'éducation à la coopération* » & « *fabriques d'entrepreneuriat collectif* »

Reprenant l'idée historiquement défendue par le courant utopiste et les premières associations ouvrières, les CAE affirment un projet d'éducation à la coopération dans une perspective de transformation sociale. Deux types de fonctions peuvent être ici distinguées : une vision d'éducation et d'apprentissage à la gestion d'une AE (coopérative d'éducation) et l'idée d'une communauté de travailleurs en coopération de production. Ces deux fonctions ne sont pas nécessairement contradictoires, voire plutôt compatibles.

La CAE « *n'est plus tout à fait une coopérative. Elle est une coopérative d'éducation* » d'après J.F. Draperi (2014b, p. 220). L'importance de la dimension pédagogique des CAE est soulignée au regard de l'accompagnement dans l'apprentissage du développement et de la gestion d'une Activité entrepreneuriale (Stervinou et Noël-Lemaître, 2008 ; Allard et al., 2013) et l'apprentissage à la coopération (Veyer

---

<sup>74</sup> Lors d'un entretien semi-directif.

<sup>75</sup> Témoignage extrait d'une brochure de l'AVISE sur les CAE, *Choisir d'entreprendre autrement*, 2006, p.8.



et Sangiorgio, 2006). « *Coopératives de formation coopérative [...] l'enjeu majeur auquel la CAE doit faire face au-delà de l'accompagnement à la réalisation d'une activité économique : former les porteurs de projet aux pratiques mutualistes, coopératives et associatives* » explique J.-F. Draperi<sup>76</sup>. L'accompagnement d'une AE se caractérise par « *le rôle éducatif de la CAE sur les porteurs de projet. Même s'ils ne choisissent pas de travailler dans l'ESS, ils reconnaissent attacher de l'importance aux valeurs de l'ESS. Ils acquièrent ainsi de nouvelles compétences (notamment sur l'exercice de la gouvernance au sein de la coopérative propre à l'ESS)* » (Hernandez et Lethiellieux, 2016, p. 90). Une recherche en gestion montre ainsi « *les singularités du dispositif d'accompagnement entrepreneurial* » et l'« *effet amplificateur du cadre collectif et coopératif de l'accompagnement* » de la CAE Régate (Allard et alii, 2013, p. 80). Dominique-Anne Michel (2015), Coopanamiste, insiste sur le rôle des CAE comme « *outil d'émancipation collective* », en favorisant l'acquisition de savoirs et de compétences utiles à la gestion d'une AE. Toutefois, le pouvoir émancipateur réside moins dans une amélioration des conditions d'emploi et de travail, que dans la possibilité offerte pour la penser et mieux la maîtriser, grâce aux apprentissages mutuels.

*Une communauté de travailleuses.* « *Dans une Coopérative d'Activités et d'Emploi, la coopération est en soi le projet de l'entreprise [...] Autrement dit, il est au-delà de la forme juridique, un volontarisme, une pédagogie et un objectif en soi* » (Veyer et Sangiorgio, 2006). Cet article insiste sur le projet d'entrepreneuriat collectif des CAE à l'appui de la notion « *communauté épistémique* ». Les CAE sont comparées aux communautés de logiciels libres considérant la libre implication des coopératrices dans l'accompagnement de leurs pairs et la production de connaissances réalisée (ibid., p. 82). Dans cet esprit, les pratiques des CAE dépassent les intérêts égoïstes des membres en favorisant la diversité des formes de coopération de production. S. Veyer et J. Sangiorgio (ibid., p. 94) soulignent l'importance du Projet pédagogique de la coopérative pour rendre possible la « *fabrique d'entrepreneuriat collectif* » à partir de « *projets entrepreneuriaux individuels* » comme les collectifs métiers, les marques collectives et les projets collectifs (Bureau et Corsani, 2015).

Cette orientation éducative et coopérative se distingue de l'approche de la Scop d'accompagnement. L'accent est mis sur la construction d'une représentation commune et partagée, d'un intérêt collectif par un ensemble d'AE pour former une communauté. La fonction principale de la CAE consiste à animer la communauté de membres, en accompagnant ces dynamiques collectives par une pédagogie de la coopération et par le récit de l'histoire et des valeurs de l'ESS ainsi que du mouvement coopératif (Ballon, Boudes et Veyer, 2017). La dimension identitaire s'accorde avec une dimension marchande. Ces activités productives collectives peuvent mener à la vente de la production sur le marché, tout dépend des stratégies des entrepreneurs.

### 3.6. Vers une approche multifonctionnelle de la CAE

Cette première analyse des activités socioproductives des CAE d'après la littérature vise à donner des clés de lectures pour appréhender leurs modèles socioéconomiques. Composées d'une myriade de

---

<sup>76</sup> Dans la postface de l'ouvrage d'E. Bost (2011).

petites unités de production, caractérisées par la diversité des productions et la pluralité des profils d'entrepreneuses, et les fonctions mutualisées par l'EM, leurs activités socioproductives répondent à des besoins différents desquels découlent des fonctions de plusieurs ordres. L'approche par la multifonctionnalité permet de considérer les choix opérés ainsi que les conséquences relatives à la mobilisation de certaines fonctions, dans des proportions variables et de façon imbriquée. Il est alors possible d'identifier plusieurs fonctions régulièrement repérées et d'envisager la diversité de combinaisons. La définition élargie de la CAE formulée par D. Hiez (2018) permet de tenir compte des AE, des activités d'accompagnement et de mutualisation ainsi que du portage juridique. La multifonctionnalité considère à ce stade dix fonctions, mises en œuvre de façon variable selon les CAE. Elles enchâssent une ou plusieurs logiques productives (identitaire, marchande, intérêt général), selon différents liens (réciprocité, redistribution, échange marchand) et mobilisent plusieurs ressources (cf. Tableau 1). Selon les CAE, le Projet politique, le modèle économique, la nature du compromis de gouvernement, les combinaisons sont diversifiées. L'objectif est de comprendre l'articulation de ces fonctions productives qu'elles soient d'ordre individuel, collectif, marchand ou identitaire.

Tableau 1 : Les dix fonctions productives des CAE identifiées dans la littérature

Fonctions	Logiques	Modalités possibles	Ressources mobilisées
<i>Conseil, accompagnement, formation dans la création et le développement d'une Activité entrepreneuriale</i>	Identitaire et/ou Intérêt général et/ou Marchand	Réciprocité et/ou Redistribution et/ou Échanges marchands	Marchandes et/ou Publiques et/ou Communautaires
<i>Développement local et territorial</i>	Identitaire et/ou Intérêt général	Réciprocité	Publiques et/ou Communautaires
<i>Mutualisation de moyens de production</i>	Identitaire et/ou marchande	Réciprocité et/ou Échange Marchand	Communautaires
<i>Protection sociale</i>	Intérêt général	Redistribution	Publiques
<i>Développement économique</i>	Marchandes et Identitaires	Échange marchand	Marchandes, Communautaires
<i>Mutualisation des risques socioéconomiques</i>	Identitaire	Réciprocité	Communautaires, Marchandes
<i>Émancipation politique, sociale et économique des membres</i>	Identitaire	Réciprocité et/ou Redistribution	Communautaires et/ou Publiques
<i>Éducation à la coopération</i>	Identitaire	Réciprocité	Publiques et/ou Communautaires
<i>Dynamiques collectives de production</i>	Identitaires et Marchandes	Réciprocité et Échanges marchands	Communautaires

Lecture : La fonction productive mutualisation de moyens de production (services administratifs, outils de gestion, comptabilité) s'inscrit dans une logique identitaire (association professionnelle solidaire) et/ou marchande (vente de services marchands à ses membres), variables selon la CAE. Les liens impliquent une contribution des entrepreneurs en fonction de leur chiffre d'affaires ou d'une cotisation fixe. Les ressources mobilisées sont communautaires : elles proviennent des entrepreneuses. Source : Réalisée par les soins de l'autrice.

*En synthèse de cette section 2.* Nous avons défini la multifonctionnalité des coopératives qui qualifie l'ensemble des fonctions socioproductives mises en œuvre en vue de combiner un développement économique et social. Cet enchâssement de logiques productives permet aux coopératives de s'adapter aux évolutions de leur environnement socioéconomique et institutionnel. La multifonctionnalité est caractérisée par un processus d'hybridation élémental. Les changements stratégiques repérés montrent les bifurcations potentielles entraînant la prééminence d'une dimension sur l'autre, source de perturbation pour la pérennité de la dynamique productive. Deux catégories factorielles déclenchent ces transformations : extérieures (système institutionnel et l'environnement concurrentiel), et intérieures (organisation, système socioproductif, relations sociales, animation coopérative). Dans une perspective institutionnaliste, l'approche proposée ici des dynamiques productives des CAE considère la production de régulations et de services, au-delà de l'idée d'externalités au sens de surplus extérieur. Leur Projet sociopolitique, leur imaginaire coopératif sont considérés comme fondamentaux. L'analyse du modèle socioéconomique des CAE intègre aussi les processus de délibérations comme une production constitutive de ses fonctions. Mais, leur dépendance au marché les contraint à modifier leur logique productive identitaire — au sens homéostatique —, du fait de trouver les ressources nécessaires pour assurer la pérennité des fonctions mutualisées et les Activités entrepreneuriales. Cette tension est décortiquée à partir des trois cas pour saisir les facteurs déclencheurs, les modalités processuelles et identifier les configurations possibles.

\* \*

Ce chapitre permet de situer les coopératives — et donc les CAE — dans le système institutionnel. Nous avons étudié la nature et le périmètre de ces entreprises singulières, les facteurs d'unité et de diversité du mouvement coopératif, celui des CAE, puis analysé leurs fonctions productives à l'appui de la notion de multifonctionnalité, et la littérature de référence en ESS. À partir d'une réflexion sur les adaptations nécessaires des grilles et des concepts d'analyses des institutionnalistes (Coriat et Weinstein, 1995 ; Demoustier et al., 2003 ; Chevallier, 2011 ; Draperi, 2019b), nous avons élaboré un cadre appréciant les spécificités communes et la diversité des CAE. Considérant le contexte de crise structurelle du système de production, les caractéristiques des CAE et les limites des schémas de l'économie standard (Barreto, 2011a), notre analyse vise à rendre compte de dynamiques productives plurielles. La définition de l'entreprise, comme institution et organisation, permet d'appréhender les CAE comme des *entreprises sociomarchandes* (Artis, Demoustier et Lambersen, 2012). En effet, elles mettent en œuvre un espace productif alternatif relativement autonome, en jouant un rôle de régulation pour leurs membres face aux dysfonctionnements du marché.

La littérature sur le périmètre du mouvement coopératif, et les caractéristiques institutionnelle et organisationnelle des coopératives, en sus de la pluralité des fonctions des EESS nous donnent une base conceptuelle utile à la formalisation de l'idée des CAE comme entreprises expérimentales et multifonctionnelles. Partageant un imaginaire coopératif soutenu par le droit coopératif, construit sur un Projet dual (sociopolitique et économique) ou plutôt multidimensionnel, les CAE se distinguent dans le mouvement coopératif, au regard de leur dimension expérimentale face aux transformations

productives et institutionnelles. Afin de définir la notion de fonction productive et comprendre leur articulation dans un Projet politique ; deux concepts théoriques ont été mobilisés : le réencastrement de l'économie dans le sociopolitique (Polanyi, 1944) et la multifonctionnalité (Barthélemy et al., 2008). Notre raisonnement montre que la multifonctionnalité des CAE se situe au cœur de la formation de compromis au niveau de l'entreprise, entre les acteurs. La mobilisation de certaines logiques semble déterminer leurs orientations stratégiques — donc les types de ressources mobilisées (marchandes, publiques ou communautaires) — et leur allocation selon les moyens de production institués, distincts selon les CAE. Il s'agit alors de comprendre comment la nature et la forme des compromis varient au fil d'un processus de délibérations collectif au sein de l'entité. Avant cela, nous étudions les transformations du travail et de l'emploi, à l'aune de l'utopie formulée par le mouvement des CAE (cf. chap. 1) : le travail autonome. Les bénéficiaires d'une coopérative par la singularité de leur statut atypique jouent un rôle déterminant dans les dynamiques socioproductives des CAE.



## Chapitre 5. L'entrepreneur-salarié-associé : une figure atypique et représentative des zones grises du travail et de l'emploi

Les transformations de la production ont bouleversé les formes de mobilisation du travail. L'évolution des effectifs par grands secteurs d'activité montre que celui des services concentre une part croissante d'emplois non-salariés<sup>1</sup> (Conseil d'Orientation Pour l'Emploi, 2014). La crise actuelle marquant une transition vers un nouveau système d'accumulation (Corsani et al., 2001) se caractérise par la recomposition des modes de travail et des relations professionnelles (Colletis et Dieuaide, 2008). La norme d'emploi<sup>2</sup> du rapport salarial fordiste est grignotée par le déploiement de formes atypiques et hybrides d'emploi, génératrice d'une fragmentation du travail (Aglietta et Brender, 1984 ; Boyer et Durand, 1998), et l'émergence d'une nouvelle figure de travailleur. Le cadre conceptuel de la période fordiste — où les relations salariales dominaient — apparaît inadapté pour saisir les mutations en cours : cumul de statuts juridiques atypiques et pluriactivité, nature et modalités de production (Darbus, 2006b ; Reynaud, 2006 ; Abdelnour, 2014), évolutions des relations sociales (Antonmattei et Sciberras, 2008 ; Abdelnour et Bernard, 2018) et formation des revenus (Levratto et Serverin, 2012 ; Omalek et Rioux, 2015 ; Ballon et al., 2018). Dans ce chapitre, ces évolutions sont mises en perspective afin de rendre compte de la spécificité des *travailleurs autonomes* en CAE.

La première section se focalise sur l'émergence d'une nouvelle figure idéale-typique de *travailleur autonome*, située entre l'indépendant et le salarié, à la lumière du concept des *zones grises du travail et de l'emploi* (Supiot, 1999). Dans la deuxième section, les transformations des formes d'emploi sont analysées par le prisme du travail. Il s'agit d'explorer l'organisation et la composition du travail autonome, en élargissant l'analyse à des dimensions personnelle, sociale et politique, particulièrement présentes dans les CAE (Delvolvé et Veyer, 2009 ; Bureau et Corsani, 2014a). La sociologie du travail pragmatiste propose une clé de lecture propice à l'étude des activités qui composent le travail autonome des entrepreneuses en CAE. Enfin, le renouveau du travail indépendant transforme le rapport salarial par l'institution de relations triangulaires, et non plus binaires (Dupuy et Larré, 1999). Cette complexification invite à identifier les acteurs impliqués dans la production, ainsi que les rapports de force qui s'exercent. En effet, ces relations sociales déterminent les dynamiques socioéconomiques des CAE : capacité des ESA à trouver des débouchés, vendre leurs productions, dégager un revenu suffisant, tout en contribuant au financement des fonctions mutualisées.

### Section 1. Une lecture analytique des travailleurs autonomes en CAE à la lumière des zones grises du travail et de l'emploi

Les nouvelles formes d'emplois et d'Activités entrepreneuriales (AE) modifient le système de production institutionnalisé et les dynamiques productives. Pour être en mesure d'appréhender cette

---

<sup>1</sup> Professions libérales, intermédiaires de la santé et du travail social, les prestations de service (Dayan, 2008, p. 21).

<sup>2</sup> Un emploi salarié en Contrat à Durée Indéterminée, à temps plein.

évolution au sein des CAE, il importe de s'intéresser aux personnes qui mettent en œuvre ces AE, c'est-à-dire aux entrepreneurs (Ballon et al., 2019). L'émergence d'une nouvelle génération de travailleuses intermittentes et polyvalents (Fumagalli et Bologna, 1997), ni tout à fait indépendantes ni tout à fait salariées, invite à considérer l'idéal-type des *travailleuses autonomes*. Cette expression<sup>3</sup> met l'accent sur les interdépendances collectives qui favorisent leur propension à exercer une Activité professionnelle de façon autonome, au sein d'un collectif de travail démocratique qui constitue une forme particulière d'entreprise. Notre démonstration commence avec une analyse des caractéristiques de cette génération d'indépendants du XXI<sup>e</sup> siècle (1.) avant d'éclairer leurs situations socioéconomiques à partir de la notion de *zones grises de l'emploi* (1.) et enfin de caractériser le cas des entrepreneurs en CAE (1.).

### 1. *La figure de l'entrepreneuse en CAE à l'aune du renouveau du travail indépendant*

La multiplication de formes d'emplois atypiques<sup>4</sup>, la baisse du nombre d'emplois en CDI, combinée avec l'augmentation du nombre d'indépendants, et de situations hybrides entre travail salarié et indépendant<sup>5</sup> (Conseil d'Orientation Pour l'Emploi, 2014, pp. 67-87) illustrent des mutations structurelles en cours. Les caractéristiques de cette nouvelle génération d'indépendants du XXI<sup>e</sup> siècle sont d'abord étudiées (1.1.) afin d'étudier ensuite le cas entrepreneuses en CAE (1.2.).

#### 1.1. Portraits d'une nouvelle génération de travailleurs indépendants

Les indépendantes travaillent au sein d'une unité productive individuelle qu'ils gèrent, partiellement ou entièrement, ce qui leur permet de générer des revenus pour subvenir à leur besoin. Pour établir le portrait socioéconomique de cette génération<sup>6</sup>, nous avons identifié quatre éléments caractéristiques.

##### 1.1.1. L'émergence d'une nouvelle figure de travailleur : caractéristiques et enjeux

Travailleuses indépendantes, non-salariées, auto-employées, autonomes ou encore ubérisées, *freelancers*, néo-artisans, entrepreneurs solos, professionnels autonomes ou indépendants (« *I-pros* »), la diversité des qualificatifs mobilisés illustre des situations, et des approches théoriques divergentes. Parmi les **catégorisations** esquissées, C. Jolly et J. Flamand (2017) en distinguent trois selon des groupes de métiers représentatifs : les intermittents (28 %), les indépendants traditionnels (13 %) et les freelances et néo-artisans (12 %) soulignant l'évolution des métiers concernés<sup>7</sup>. C'est la dernière catégorie qui nous intéresse. Minoritaire dans l'emploi total, elle n'en rassemble pas moins des métiers en forte progression.

---

<sup>3</sup> Expression utilisée dans plusieurs articles (Grégoire, 2016b ; Leclercq et Romanowski, 2018) pour qualifier les entrepreneuses-salariées-associées et qui revient dans les discours des membres de CAE, comme à Coopaname.

<sup>4</sup> CDD, Contrats saisonniers, missions d'intérim.

<sup>5</sup> CESA en CAE, portage salarial, franchises ou système de gérance des succursales de commerce de détail alimentaire.

<sup>6</sup> Il ne s'agit, ni d'« *essentialiser* » la figure de l'indépendant, ni celle de l'entrepreneur en CAE, mais plutôt de qualifier leurs profils afin d'identifier des traits communs et distincts.

<sup>7</sup> Hier agriculteurs, artisans ou commerçants, aujourd'hui graphistes, développeuses web, journalistes ou formatrices.

Le rapport intitulé *Independent Workers and Industrial Relations in Europe*<sup>8</sup> identifie **plusieurs caractéristiques clés** pour comprendre cette nouvelle figure (Bureau, Corsani et Gazier, 2017). Une grande majorité est diplômée de l'enseignement supérieur (Bac +4, Bac +5), qualifiée et expérimentée dans des métiers comme la santé, l'art et la culture et dans l'information. Le secteur des services constitue un espace idoine pour analyser l'émergence de ces formes d'emploi. Ces indépendants n'ont pas d'employés. Ils vendent leur force de travail plus qu'ils ne gèrent des entreprises. Ils sont souvent pluriactifs et composent avec plusieurs types de contrats (commerciaux, salarié, etc.). En termes de conditions de travail, les indépendantes travaillent sur de plus longues amplitudes horaires. Malgré leurs attentes, l'articulation de leur travail avec leur vie de famille et leurs loisirs n'est pas évidente. Une étude canadienne montre ainsi que les conditions des indépendantes varient selon leurs profils, leurs statuts professionnels, leur clientèle, leurs opportunités commerciales, leur secteur d'activité, qui engendrent des conditions d'emplois et de travail contrastées et inégales (d'Amours et Crespo, 2004 ; d'Amours, 2006). Les indépendants évoquent un sentiment de solitude plus marquée que les salariés (Bureau, Corsani et Gazier, 2017). En effet, leurs attentes élevées à l'égard de leur travail relevant de l'autonomie, de la liberté et du sens de leurs AE s'avèrent rognées par les réalités sociales économiques, bloquant leur capacité à bénéficier des avantages recherchés (d'Amours et Kirouac, 2011). L'individualisation des rapports de travail atomise les liens sociaux des collectifs de travail (Grégoire, 2018). Ces constats témoignent de l'ambiguïté des conditions d'indépendance et de travail, qui sont marquées par la « *tension entre auto-réalisation et contrainte imposée par la grande entreprise* » (Bureau et Corsani, 2014a, paragr. 12). La diversité des situations que recouvre cette catégorie d'indépendants invite à une analyse plus précise des profils, cette fois, des créateurs d'entreprises.

L'étude des **motifs de création** montre l'ambivalence du travail indépendante entre choix contraints, subis<sup>9</sup> et volontaires<sup>10</sup> (Beaucage, Laplante et Légaré, 2004 ; Bravo-Bouyssi, 2011). Dans un travail précurseur, M.F. Mouriaux distingue plusieurs types de créations d'entreprises : celles qui constituent une extension ou une diversification stratégique d'entreprises existantes, celles qui marquent un changement de statut juridique pour la personne, lui permettant ensuite de considérer le caractère forcé/volontaire de la création. D'après cette étude, un tiers des créations de substitution sont « *forcées* » dans les secteurs comme le conseil, la vente, les transports, le bâtiment. En sus, les évolutions des AE sont contrastées face aux difficultés à pérenniser la dynamique productive en particulier lorsqu'elles ont été « *forcées* ». Les conditions de la création déterminent la longévité de l'entreprise. Plus récemment, une analyse montre que **les profils des créatrices d'entreprise se diversifient** (Richet, Bignon et Mariotte, 2018)<sup>11</sup> : 40 % des créateurs cherchent à créer leur propre emploi ; 33 % recherchent une

---

<sup>8</sup> Ce rapport synthétise l'état de l'art sur les indépendants en France.

<sup>9</sup> Par exemple, à la suite de la demande de l'ancien employeur de passer par un statut indépendant.

<sup>10</sup> Comme des aspirations personnelles et professionnelles pour dépasser des conditions d'emplois précaires et subordonnées.

<sup>11</sup> Ils identifient sept types de profils de créateurs répartis en quatre catégories. D'abord, les « *jeunes créateurs diplômés* » établissent leur entreprise pour commencer leur vie professionnelle, comme une alternative au salariat et choisissent majoritairement le régime de l'auto-entrepreneur. Les « *salariés en activité de complément* », les « *retraités* » et les « *créatrices de l'enseignement et de la santé* » correspondent à la deuxième catégorie qui cherche une activité et un revenu d'appoint. La troisième rassemble les entrepreneurs qui visent à créer leur propre emploi, parmi lesquels des profils de « *chômeurs* » et des



activité complémentaire. La création d'entreprises est liée au contexte socioéconomique et institutionnel (ex. : création du régime de micro-entrepreneuriat). Les faibles investissements d'une majorité de ces profils s'expliquent par la nature des AP de type serviciel et immatériel, et du dimensionnement limité du projet.

D'autres recherchent étudient des **catégories instituées ou de fait de ces indépendants** aux situations et profils contrastés qui indiquent une segmentation de cette population de travailleurs. Quoique sensiblement différente, la situation des micro-entrepreneuses et des salariés-portés se révèle ambiguë autant du point de vue juridique, social qu'économique (Abdelnour, 2017 ; Levratto et Serverin, 2009 ; Louvion, 2018). L'émergence de la figure du « *travailleur ubérisé* » précaire (Bianquis, 2017) ou du « *travailleur du clic* » (Casilli, 2019) interroge, elle, sur le retour d'une nouvelle forme de marchandage du travail (Barthélémy et Cette, 2017 ; Bonici, 2017). Ces microactivités peu rémunérées sont mises en œuvre par une population peu diplômée issue des classes populaires, questionnant l'existence d'une segmentation entre indépendantes (Abdelnour et Lambert, 2014 ; Abdelnour et Bernard, 2018). Et de fait, les *freelancers* ou *ipros* correspondent à des travailleuses organisées au sein d'organisations représentant leurs intérêts, mutualisant éventuellement des espaces de travail, des formations. L'enquête réalisée par *Malt* et *WeShare* montre qu'elles ont majoritairement fait le choix de l'indépendance et exercent des AP de type créatif, organisationnel, relationnel, etc.<sup>12</sup> ; elles sont plutôt jeunes, digitalisées. (Vitaux, 2017).

### 1.1.2. Une pluralité de statuts juridiques

Selon les statuts (entreprise individuelle, micro-entrepreneuriat, portage salarial ou CAE), les travailleurs ne disposent ni des mêmes seuils d'imposition, ni des mêmes droits sociaux, ni de la même autonomie dans l'organisation de leur travail. L'analyse de leurs trajectoires professionnelles atteste de passages et de cumuls entre statut indépendant et salarié, induisant différentes postures (entrepreneuriales, salariées), caractéristique des stratégies de bricolage opérées par les personnes en vue répondre à leurs besoins juridiques et socioéconomiques. Pour une majorité, le passage du statut juridique — de salarié à indépendant — marque le détachement du régime général de la protection sociale vers le Régime Social des Indépendants (RSI)<sup>13</sup>. Ils tendent à subir des dépendances d'ordre économique, quand elles ne sont plus juridiques (Beaucourt et Louart, 2012). Les micro-entrepreneuses, les salariés portés, et les entrepreneuses-salariées (ES)<sup>14</sup> sont confrontées aux difficultés engendrées un système de protection sociale inadapté à leur situation (Darbus, 2006b ; Abdelnour, 2017 ; Louvion, 2017 ; Vouteau, 2018). Le décalage du droit induit des rapports asymétriques, qui les contraignent à assurer des risques socioéconomiques (maladie, accidents du travail) dont les donneurs d'ordre se libèrent. Pour

---

« *créateurs éloignés de l'emploi* ». Enfin, les « *créateurs expérimentés* » fondent des sociétés avec des moyens et des ambitions plus importantes.

<sup>12</sup> Organisations qui les représentent. En Europe, c'est l'European Forum of Independent Professionnals.

<sup>13</sup> C'est d'ailleurs, l'une des raisons qui a amené E. Bost, comme elle l'écrit dans son ouvrage, à envisager un statut alternatif à l'indépendant pour rester rattaché au Régime Général de protection sociale (cf. chap. 1.).

<sup>14</sup> À la différence que les deux derniers cas cités bénéficient de la protection sociale liée au salariat, mais dépendante de leurs revenus.

le sociologue Alexis Louvion (2018), le portage salarial brouille « *trois types de frontières : celle entre travail salarié et travail indépendant ; celle entre objectif social et lucratif ; celle entre travail rémunéré et travail gratuit* », leur permettant de profiter d'un espace juridique encore indéterminé, et créant des situations de travail ambivalentes. Les aléas de leur activité réduisent leurs droits sociaux. Les pratiques juridiques contestables des sociétés de portage suscitent les inquiétudes des juristes qui demandent l'encadrement de ces pratiques (Costa De Beauregard et al., 2006 ; Casaux-Labrunée, 2007).

Face à ces constats, les pouvoirs publics au niveau européen (Perulli, 2003 ; Supiot, 2008) et français (Antonmattei et Sciberras, 2008 ; Amar et Viossat, 2016 ; Jolly, Prouet et Wisnia-Weill, 2016 ; Nirello, 2018), étudient les conditions d'exercice des indépendants, sur la protection sociale et les dépendances économiques. L'analyse statistique — si elle est bien calibrée — permet d'appréhender l'ampleur du phénomène. La description qualitative de ces situations permet, elle, d'envisager l'évolution des critères juridiques pour rééquilibrer ces relations de travail atypiques et discerner les cas nécessitant une requalification de l'indépendance en salariat (Supiot, 2008 ; Perulli, 2003 ; Antonmattei et Sciberras, 2008). En intégrant désormais dans ses statistiques la prise en compte des *indépendants dépendants économiquement*<sup>15</sup> d'une relation avec un client ou d'une organisation en amont ou un intermédiaire, l'INSEE rend possible une meilleure connaissance de ces situations : elles représentent un cinquième des indépendants (Babet, 2019).

### 1.1.3. Les inégalités de revenus parmi les travailleurs indépendants

Les revenus d'activité<sup>16</sup> des indépendantes<sup>17</sup> constituent des ressources pour subvenir à leurs besoins personnels et familiaux, et investir dans leur Activité professionnelle. Ils dépendent de la conjoncture économique, leur capacité à trouver des débouchés et à défendre leur prix face aux donneurs d'ordre. Les revenus dépendent étroitement du contexte socioéconomique et des rapports inégaux entre l'entrepreneur et son/ses donneur(s) d'ordre. Au début des années 1990, l'avènement de la toute petite entreprise est marquée par l'exigence d'un bon positionnement stratégique et de bonnes capacités managériales, pour développer une activité entrepreneuriale (Marchesnay, 1991). L'environnement concurrentiel<sup>18</sup> oriente leurs stratégies vers la recherche de réduction des coûts de production pour baisser les prix, ou le développement de partenariats - mesurable à partir du degré de dépendance vis-à-vis des fournisseurs, des clientes, des distributeurs - qui peut être une source de vulnérabilité.

De façon cohérence avec nos premiers constats, les revenus révèlent de profondes disparités<sup>19</sup> (Omalek et Rioux, 2015 ; Bertran et Théron, 2019). Entre les micro-entrepreneurs et les non-salariées classiques<sup>20</sup>, les revenus moyens respectifs vont de 450 euros à 3 440 euros par mois, soit un rapport de 1

---

<sup>15</sup> Qui qualifie la situation d'un indépendant dont au moins 75 % des revenus annuels proviennent d'un seul client, soit une définition plus restreinte que celle notamment proposée par Antonmattei et Sciberras (2008).

<sup>16</sup> Rémunération qui va au travailleur déduction faites des cotisations sociales, des taxes d'imposition.

<sup>17</sup> Rappel : Le genre féminin n'indique pas que nous nous intéressons uniquement aux femmes, mais nous appliquons strictement la règle d'écriture inclusive énoncée au début de ce texte : l'alternance dans l'usage du genre féminin et masculin.

<sup>18</sup> Caractérisé par un système développé d'appels d'offre autant sur les marchés publics que privés.

<sup>19</sup> Plus importantes que celles constatées parmi les salariées.

<sup>20</sup> Gérants de commerce, professions libérales.

à 8. Cependant, les revenus des micro-entrepreneuses ont davantage augmenté entre 2014 et 2015 (+ 3,4 %) que pour les non-salariés classiques (+ 2,7 %) (Bertran et Théron, 2019). L'analyse des revenus des nouveaux indépendants se révèle toutefois lacunaire. De fait, ils combinent souvent plusieurs formes d'emplois et d'activités productives difficilement mesurables au regard des catégories statistiques actuelles. En 2015, trois micro-entrepreneuses sur dix sont également salariées (ibid.). La faiblesse des revenus issus de leur Activité entrepreneuriale doit donc être nuancée à l'aune de l'ensemble de leurs revenus. En sus, selon l'AP, les revenus varient de 1 370 € dans les transports, les services personnels ou les activités artistiques et récréatives, à 8 620 € pour les médecins et les dentistes qui perçoivent les revenus les plus élevés. La croissance du nombre d'indépendantes est marquée par une segmentation visible au niveau des revenus.

#### 1.1.4. Focus sur l'évolution des conditions d'exercice des professionnelles de la culture

Le panel de notre recherche inclut une CAE dédiée aux métiers de la culture qui nous amène à étudier le cas spécifique des intermittents. « *Le statut d'indépendant demeure une caractéristique forte de l'emploi dans les professions culturelles* » (Gouyon et Patureau, 2014a). En France, les artistes et les techniciennes peuvent bénéficier du régime de l'intermittence<sup>21</sup>. C'est un système dérogatoire leur permettant de disposer d'une protection sociale proche du salariat classique, mais adaptée au travail intermittent (spectacle vivant, cinéma, et audiovisuel). Il est régulièrement renégocié, mais le protocole du 26 juin 2003 marque un tournant. Les conditions d'accès au système d'indemnisations du chômage pendant les périodes non travaillées sont restreintes<sup>22</sup>. Contestée par les syndicats (CGT, FO), cette réforme exclut les intermittents qui n'atteignent pas le nombre d'heures requis, de l'assurance chômage. Une baisse du nombre d'intermittents et du montant moyen de l'allocation est observée dès 2004 (Gouyon et Patureau, 2014b, pp. 4-5). Selon la nature de la relation de travail, l'artiste sera considéré comme un salarié ou comme un travailleur indépendant. La diversité des situations découle du métier exercé, de la catégorie socioprofessionnelle (artiste ou technicienne), du « secteur » (audiovisuel, théâtre, arts de rue, écrivain, photographe, musicienne compositrice, etc.) ou du type d'activité mise en œuvre (spectacle, formation), qui déterminent les relations de travail (CDD d'usage), la forme des rémunérations<sup>23</sup>. Les professionnels artistiques exercent dans le champ des AP artistiques, de l'industrie, la publicité, le commerce, les collectivités territoriales, les associations, etc.

En 2015, le ministère de la Culture estime que 620 000 personnes travaillent dans le secteur culturel (Picard, 2018, p. 8) : c'est presque deux fois plus qu'au début des années 1990 (Gouyon et Patureau, 2014b). En 2016, un tiers des professionnelles de la culture<sup>24</sup> sont indépendants<sup>25</sup>. De fait, entre 2009

---

<sup>21</sup> Le régime salarié intermittent à employeurs multiples pour les techniciennes et les cadres du cinéma est créé en 1936 afin de tenir compte des caractéristiques propres aux projets artistiques. Le régime actuel d'assurance chômage a été fondée dans les années 1960 sous forme d'annexe à la convention de l'Unedic (Annexe VIII en 1965 et X en 1968).

<sup>22</sup> La période retenue pour calculer les droits est réduite de deux mois par rapport à l'existant pour réaliser le nombre d'heures fixé à 507 heures. Cf. Annexe VIII et X de l'assurance chômage.

<sup>23</sup> Droits d'auteur, cachets intermittents, salaire, facture, etc.

<sup>24</sup> Surtout dans la création et distribution artistique, audiovisuelle et multimédia, etc.

<sup>25</sup> Contre 12 % dans la population active.

et 2015, la part des non-salariés est passée de 27 % à 31 % (ibid.)<sup>26</sup> les amenant à explorer de nouveaux statuts dans l'ESS (Henry, 2019). Parmi ces professionnelles, en 2016, on compte 262 000 salariés intermittents<sup>27</sup>, 111 000 employeuses relevant des annexes VIII et X (Ducatez, 2017), mais 93 392 allocataires indemnisés au titre des Annexes VIII et X (Nouveau, 2017). Un peu plus deux tiers des intermittents n'atteignent pas 507 heures de travail : ils ne peuvent alors prétendre à une indemnisation<sup>28</sup>. En 2016, l'indemnisation du chômage dans les branches du spectacle évolue avec un système de « *date anniversaire* »<sup>29</sup>. Cependant, la transformation du métier d'artistes se traduit par l'élargissement de la prise en compte des heures d'enseignement dispensées par les artistes et les techniciens à hauteur de 70 heures. Face à ce durcissement des conditions de travail et de revenus, les professionnelles se sont orientées vers une offre (formations, ateliers) à destination des entreprises en lien avec leurs stratégies d'externalisation.

*En synthèse.* Le caractère éclectique de cette nouvelle génération d'indépendantes montre la difficulté à discerner des tendances générales. Toutefois, plusieurs attributs communs ont été relevés. Leurs expériences professionnelles sont majoritairement salariales. Leur Activité professionnelle relève de secteurs en croissance (graphisme, développement web, transport), ou en mutation (formation professionnelle, culture). Leurs revenus sont plutôt discontinus. Enfin, leur expérience se différencie par des stratégies de bricolages entre plusieurs statuts et régimes juridiques. Ce qui les distingue ce sont leurs situations sociales, juridiques et professionnelles. La progression du nombre d'indépendantes interroge au regard des risques induits par la discontinuité des revenus et l'instabilité des relations d'emploi (Jolly et Flamand, 2017), une inquiétude accrue avec l'émergence de « *travailleurs ubérisés* »<sup>30</sup> (Bonici, 2017 ; Abdelnour et Bernard, 2018).

## 1.2. Portraits d'entrepreneuses en CAE

L'analyse des profils des entrepreneuses des CAE permet d'apprécier leurs caractéristiques au regard de cette nouvelle génération de travailleurs. Considérant les principes fondateurs du Projet politique des CAE, l'objectif est d'étudier leurs profils sociologiques, leurs motivations d'intégration et leurs revenus des Activités entrepreneuriales. Ces attributs vont déterminer le système socioproductif des CAE.

### 1.2.1. Les profils des entrepreneurs en CAE

Dans une majorité de CAE, l'accompagnement et l'éducation coopérative sont adressés à des personnes aux profils variés, en termes d'expériences de création et de gestion d'une Activité

---

<sup>26</sup> Cette embellie doit être mise en perspective avec la création du statut d'auto-entrepreneur en 2009.

<sup>27</sup> « *Ce recensement comprend tous les artistes, ouvrières et techniciens du spectacle engagés en CDD, notamment en CDD d'usage, qui ont travaillé à minima une heure au cours de l'année pour un ou plusieurs employeuses relevant du champ d'application des annexes 8 et 10 de l'Assurance chômage. Il inclut donc les intermittents indemnisés au titre de ces annexes, mais également tous les autres salariés intermittents qui effectuent au moins un contrat de travail dans le champ spectacle.* »

<sup>28</sup> D'après l'Association Française des Assistants Réalisateurs de fiction. Source : Site internet de l'Afar – Disponible au : <https://www.afar-fiction.com/spip.php?article2471> – Consulté le 16/05/2018.

<sup>29</sup> C'est-à-dire que la période de référence calcul est portée à 12 mois, pour les artistes et les techniciennes.

<sup>30</sup> Qui mobilisent le régime de micro-entrepreneur.

entrepreneuriale individuelle, du potentiel économique de l'activité, et de connaissances des règles de coopération (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Stervinou et Noël-Lemaître, 2008 ; Hernandez et Lethielleux, 2016). Cependant, les profils des personnes intégrant une CAE se révèlent assez proches des profils des nouveaux indépendants. Malgré une politique d'intégration relativement ouverte, sans critère de sélection en termes de diplômes ou de projets économiques, les CAE concentrent une population qualifiée<sup>31</sup>. 62 % des ES répondants ont un niveau équivalent à Bac +2 ou plus<sup>32</sup> (Chambolle et alii, 2016, p. 51). C'est près de 80 % à Coopaname et Oxalis, près de 80 % (Corsani et al., 2016). En moyenne, une majorité est de sexe féminin (environ 60 %) (Chambolle et alii, 2016). Ce sont principalement des personnes sans expérience entrepreneuriale préalable qui sont intégrées : 75 % des personnes n'ont jamais créé pas d'entreprise, 60 % sont en situation de chômage<sup>33</sup> (ibid.). Le rôle des CAE en matière d'accompagnement vers l'emploi se révèle à travers l'accueil de 70 % de personnes « *demandeuses d'emploi* » en moyenne<sup>34</sup>, 26 % en activité (salariale ou entrepreneuriale), 10 % bénéficiaires de minima sociaux (Darbus, 2006a ; Chambolle et alii, 2016).<sup>35</sup> À Coopaname et Oxalis, 80 % des entrepreneurs ont connu une période de chômage avant d'intégrer la CAE (Corsani et al., 2016). La création d'une activité constitue une bifurcation professionnelle dans 63 % des cas (Chambolle et alii, 2016, p. 52). 40 % des entrepreneuses répondantes ont entre 46 et 60 ans, 1/3 ont entre 36 et 45 ans et enfin 1/4 de 26 à 35 ans (ibid.). À Oxalis et Coopaname, près de 70 % des entrepreneurs répondants ont entre 30 et 49 ans (Corsani et al., 2016).

*En synthèse*, « le profil type de l'entrepreneur-salarié est celui d'une femme à haut niveau de formation et ayant connu au moins une période de chômage, notamment avant d'entrer dans la CAE » (Bureau et Corsani, 2018b). Les CAE rassemblent des demandeuses d'emploi, sans expérience de création d'AE, mais dotée d'une expérience professionnelle. Au niveau de chaque CAE, l'introduction de critères d'entrée, leur lieu d'implantation géographique, leur spécialisation sectorielle, voire l'affirmation d'un Projet politique particulier impacte les profils des personnes accueillies. Cela nous amène à questionner les choix stratégiques concernant le développement des AE selon les profils des entrepreneurs, leur situation socioprofessionnelle (ex. en cas de pluriactivité<sup>36</sup>), et la capacité de la coopérative à répondre aux besoins variés d'une communauté éclectique.

---

<sup>31</sup> Le niveau de diplôme varie selon l'implantation territoriale de la CAE entre métropoles, zones urbaines rurales.

<sup>32</sup> Contre 13,5% de la population au niveau national. Source : Insee, 2015. Pour le reste dans les CAE, 10 % n'ont pas de diplôme, un CAP/BEP ou équivalent (contre 51 % au niveau national).

<sup>33</sup> Avec la limite de la représentativité de cette statistique basée sur 5 CAE.

<sup>34</sup> À leur entrée dans la CAE.

<sup>35</sup> Notons que l'étude réalisée par F. Darbus souligne un pourcentage différent entre les profils d'entrepreneurs des réseaux CPE et Copéa : dans le premier, un plus grand nombre d'entrepreneurs étaient demandeurs d'emploi que dans le second. C'est une donnée qui ressort également de l'enquête portant sur Coopaname et Oxalis, questionnant l'impact des stratégies des réseaux.

<sup>36</sup> Le fait d'avoir une Activité entrepreneuriale dans la CAE et un emploi salarié à temps partiel par exemple.

## 1.2.2. Les motifs d'intégration d'une CAE

Les motivations des personnes à rejoindre une CAE sont de différents ordres : fonctionnelles, sociales et politiques<sup>37</sup>. Nous en avons identifié six principales.

- **Trouver une alternative à l'entrepreneuriat individuel.** Les CAE s'adressent à des travailleurs qui souhaitent (ou sont contraints par leur donneur d'ordre) de développer une Activité professionnelle autonome, une alternative à l'entrepreneuriat individuel. E2<sup>38</sup>, architecte-paysagiste, créatrice de cartes postales, à Coopaname « *La balance auto-entrepreneur/CAE a été rapide. L'auto-entrepreneuriat, je savais que ça allait être horrible. Je voulais faire partie de quelque chose.* »
- **Être accompagnée et se former.** L'accompagnement et les formations dans le développement d'une Activité entrepreneuriale intéressent les entrepreneurs qui n'arrivent pas à vivre de leur travail indépendant, commencent à développer une activité d'indépendant ou sont en situation de reconversion professionnelle après une expérience salariée (Ménard, 2014). E31, coiffeuse, ancienne ESA à Coopaname : « *J'ai été là-bas par bouche-à-oreille. Je sortais d'une couveuse d'entreprise. J'avais envie de continuer dans un système pareil. Le but, c'était d'être encore accompagnée. [...] Et je ne me sentais pas de m'immatriculer. [...] J'ai fait la réunion d'information, ça correspond bien à ce que je recherche.* »
- **Bénéficier d'un statut et d'une protection sociale.** Les entrepreneuses cherchent la possibilité de bénéficier du statut de salarié pour bénéficier d'une meilleure couverture sociale. Cette opportunité suscite particulièrement l'intérêt des demandeurs d'emploi, les personnes allocataires du Revenu Social d'Activité (RSA) ou conjuguant plusieurs statuts précaires (Ménard, 2014). Le statut d'entrepreneur dans la CAE donne les moyens de combiner des allocations — déduits du montant des allocations — avec les premiers revenus issus de l'activité. E13, customisation de meuble, ES à Arterréel « *Dans ma situation, ça m'intéressait par rapport au fait de pouvoir cotiser.* »
- **Mutualiser des fonctions supports.** La mutualisation de fonctions administratives et comptables intéresse les personnes qui souhaitent se décharger de ces activités productives afin de pouvoir se concentrer sur l'exercice de leur métier (Ménard, 2014). E23, coopération internationale, en congés sans solde à Oxalis : « *J'attendais une gestion de la facturation, de la comptabilité, en sachant que je devais faire ma part.* »
- **Accéder à un réseau professionnel.** Dans une moindre mesure, les motivations concernent la recherche d'un réseau professionnel, la possibilité de travailler en collectif avec d'autres pairs, de bénéficier d'opportunités de coopérations (Corsani et al., 2016). E19, autrice pour enfant, ESA à Arterréel « *Cela me convenait assez bien, car je ne me sentais pas d'être seule pour développer mon entreprise. [...] C'est complexe pour vivre de son activité donc c'est toujours bien d'être entourée.* » ;

---

<sup>37</sup> Nous nous appuyons ici sur les résultats d'enquêtes des acteurs (Ménard, 2014 ; Chambolle et alii, 2016), études quantitatives (Corsani et al., 2016 ; Hernandez et Lethielleux, 2016), qualitatives (Stervinou et Noel, 2008 ; Boudes, 2017) et bien sûr de notre propre enquête (entretiens, observations participantes et participations observantes).

<sup>38</sup> E pour entrepreneur, 2, pour l'identification chronologique des personnes entretenues.

- **Intégrer une entreprise démocratique marquée par un projet politique.** Le Projet politique attire les personnes qui cherchent à inscrire l'exercice de leur Activité professionnelle dans une entreprise coopérative, voire dans une perspective critique concernant le rapport au travail, l'autonomie. E8, consultante en Ressources Humaines, ESA à Coopaname explique son choix : « *J'ai eu une expérience de création de Scop. [...] Ce qui m'intéressait, c'était le principe un homme égal une voix. J'étais en accord avec le processus de décision collectif et le projet de société* ». Mais, ce n'est pas systématique : « *Bien que s'adressant à une coopérative, les porteurs de projets ne s'inscrivent pas dans une démarche coopérative, ne serait-ce que parce qu'ils l'ignorent fréquemment* » (Drapéri, 2011, pp. 173).

Les motivations principales – orientant le choix des personnes à intégrer une CAE – sont avant tout fonctionnelles (accompagnement, gestion comptable et administrative, statut alternatif à l'indépendance), puis porte sur le Projet politique, et enfin le statut coopératif des CAE. Les deux principales raisons qui motivent les entrepreneurs à rejoindre Coopaname ou Oxalis sont : la possibilité d'exercer une activité indépendante tout en bénéficiant des droits sociaux du salariat et l'intérêt pour le modèle économique et politique des CAE, illustrant des motivations fonctionnelles et politiques (Corsani et al., 2016). La diversité des motivations induit des attentes contrastées, qui complexifient la définition d'un intérêt collectif entre les membres, en particulier du fait des niveaux de développement d'activités entrepreneuriales (AE) hétérogènes.

### 1.2.3. Les revenus des entrepreneuses en CAE

La question de la dynamique des AE constitue un des points majeurs de tension des modèles socio-économiques des CAE. Dans la première étude publiée sur les CAE, la faiblesse des revenus des ES est mise en évidence : près de 60 % des entrepreneuses du réseau Copéa atteignent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1 000 €, la moitié voient leur salaire inférieur au Smic<sup>39</sup> (Darbus, 2006a, p. 33). Si l'accès à diverses allocations est mentionné, les revenus peuvent être augmentés par d'autres sources, comme une activité salariée. Cependant, le travail de Nathalie Wright (2007)<sup>40</sup> montre que les revenus ne sont pas les seuls critères de réussite<sup>41</sup> considérés par les entrepreneuses<sup>42</sup>. Selon les profils, les attentes de salaire et l'évaluation de la viabilité économique d'une AE varient ; en sus, la perception de pauvreté et de richesse subjective et relative dépend de système de valeurs contradictoires<sup>43</sup>. Le défi principal est assuré un revenu de subsistance, pour vivre, plutôt qu'une rémunération contre les risques de leur AE.

---

<sup>39</sup> Ces données ont été uniquement collectées auprès du réseau Copéa.

<sup>40</sup> Ancienne gérante de la CAE Elan Créateur basée à Rennes.

<sup>41</sup> Les menant à poursuivre ou arrêter leur AE.

<sup>42</sup> Cette analyse repose sur l'expérience professionnelle de la gérante d'une CAE, mais a l'inconvénient de ne reposer que sur les situations de cinq personnes qui fixe le revenu minimum d'une AE situé entre 500€ et 1700€.

<sup>43</sup> N. Wright (2007, p. 2) recense plusieurs objectifs : l'envie de gagner plus d'argent, de travailler moins, de choisir son temps de travail, de mieux concilier vie professionnelle et familiale, maintenir un même niveau de vie qu'avant, la contrainte de rembourser des mensualités pour rembourser le prêt d'une maison, la possibilité de se donner du temps pour atteindre les objectifs.

Centrée sur Oxalis et Coopaname, l'enquête *Revenus & Temps* (cf. Annexe 1) porte sur le développement des AE (chiffre d'affaires) des revenus internes et fiscaux des entrepreneuses, étudiés selon plusieurs variables (ancienneté, niveau de formation, contractualisation, coopération) (Corsani et al., 2016). Une synthèse des principaux résultats est présentée dans l'Encadré 2 nous permet d'identifier des éléments utiles à l'identification des stratégies opérées par les entrepreneuses. Moins centrée sur la question des revenus, l'Étude réalisée par F. Chambolle & alii (2016) relève plusieurs variables corrélées positivement aux revenus des entrepreneurs (l'ancienneté, l'expérience de création préalable, la motivation à l'entrée)<sup>44</sup>. De façon plus générale, en 2015, le revenu interne moyen des ES de Coopaname et Oxalis s'élève à 910 €/mois, soit le double du revenu moyen des micro-entrepreneurs (Omalek et Rioux, 2015). Une analyse plus fine montre néanmoins de fortes inégalités internes d'abord et entre les deux coopératives ensuite (Corsani et alii, 2016, p. 18). En 2014, le revenu interne moyen annuel des ES est plus élevé à Oxalis (12 800 €) qu'à Coopaname (10 210 €). Une première explication réside dans la stratégie d'accueil d'Oxalis, plus sélective, attestant d'un projet politique différent de Coopaname (Ballon et al., 2019).

La capacité des entrepreneurs, à trouver des débouchés, et leurs marges de négociation des contrats commerciaux, constitue un point déterminant concernant les conditions et les délais de production, la fixation de prix « justes » (Bodet et de Grenier, 2012 ; Michel, 2015), avec une pression forte à la baisse du prix du travail, voire des formes de concurrences déloyales (Levratto et Serverin, 2009). Les incertitudes — concernant la génération d'un chiffre d'affaires suffisant pour dégager un revenu dans le futur — pèsent sur les entrepreneurs. Près de 45 % des enquêtées n'ont aucune visibilité<sup>45</sup> sur leur activité (Ballon et al., 2018). La majorité des entrepreneuses n'a pas de client principal et régulier.

---

<sup>44</sup> Bénéficiaire du statut de salarié ou continuer leur Activité professionnelle sous un autre statut.

<sup>45</sup> Ou de seulement quelques semaines.



Encadré 2 : Les variables modifiant les chiffres d'affaires AE et les revenus des entrepreneurs, d'après l'enquête Revenus et Temps

Selon *les secteurs d'activités*, les chiffres d'affaires annuels des entrepreneurs varient en moyenne de 18 980 € dans les services aux particuliers (le moins élevé), à 45 820 € dans le développement durable (le plus élevé), ou encore 35 070 € dans les services aux organisations, et 26 490 € dans les métiers de l'écrit.

*L'ancienneté* correspond au nombre de mois consacrés au développement de l'AE dans la CAE. Elle fluctue substantiellement selon les profils des bénéficiaires, et l'offre de services de la coopérative. Si elle apparaît corrélée positivement avec le chiffre d'affaires à Coopaname, les résultats sont contrastés à Oxalis (mais elle utilise le CAPE cf. Encadré 3). En moyenne, sur les deux coopératives, les ES avec une ancienneté de 19 à 30 mois dégagent un revenu de 7 145 €. C'est 13 680 € pour ceux présents depuis 43 à 54 mois, avec une légère baisse pour les ES de plus de 54 mois d'ancienneté dont le revenu s'élève à 11 720 €.

Selon *le type de clients*, le niveau des revenus varie : travailler pour des grandes entreprises et des institutions publiques apparaît plus favorable que travailler pour des particuliers ou des associations.

*Les modalités d'accès aux contrats*, comme la réponse aux appels d'offres et la recherche de mission au sein du réseau professionnel impactent positivement le revenu. Elles varient selon les coopératives : à Oxalis, les appels d'offres et le partage de prestations avec des membres de la coopérative, à Coopaname, les réseaux d'amis et le bouche-à-oreille.

*Les niveaux de formation* apparaissent corrélés positivement avec le niveau de revenu : 4 062 € avec un niveau Bac, contre 12 380 € avec un bac + 5 et +8, avec une exception pour celles qui n'ont pas de diplômes, leur revenu s'élevant à 10 320 €.

Pour mesurer l'impact d'une reconversion sur les revenus, l'enquête compare le *lien de l'AE avec la formation initiale de l'entrepreneuse* et le niveau de chiffre d'affaires. Mais, les résultats sont contrastés entre les deux coopératives, limitant la possibilité de généraliser des tendances.

Enfin, — et c'est l'un des principaux résultats de l'enquête — *l'association d'entrepreneuses au sein d'une CAE pour produire collectivement* (réponse collective à un appel d'offres, cotraitance ou sous-traitance entre deux AE) impacte positivement les revenus internes des ES (13 020 € contre 9 683 €). Cet effet est plus marqué à Oxalis à travers des formes d'échanges internes entre AE (mesurés par la facturation interne entre

Source : Réalisé par les soins de l'autrice, à partir de Corsani et alii, 2016.

Si les revenus des entrepreneuses en CAE apparaissent peu élevés, 60 % des répondantes ne se considèrent pas en situation de précarité (Corsani et al., 2016). En ce sens, l'enquête rejoint les conclusions de N. Wright précédemment présentées. En sus, la faiblesse des revenus internes<sup>46</sup> des ES est compensée par un autre salaire, allocations, revenus du conjoint, du patrimoine (Ballon et al., 2019). L'analyse par quartile montre que plus le salaire interne est faible, plus la part de revenus issue d'autres ressources est importante, et inversement. Le revenu interne couvre 50 % du revenu fiscal en moyenne sur les deux coopératives (ibid.). En considérant les autres revenus, le revenu fiscal moyen par an atteint 17 430 €, soit 1 452 € par mois, une moyenne proche de la moyenne nationale<sup>47</sup> (Ballon et al., 2019). Toutefois, un autre résultat questionne la dynamique productive des AE concernant le décalage entre le temps de travail réalisé et celui qui est rémunéré : 20 % des répondants estiment que les heures de travail rémunérées représentent au moins 75 % des heures réellement travaillées (Ballon et al., 2019). Ici, la question relève de la rémunération des AE qui s'inscrivent dans le cadre de la CAE. Ces résultats

<sup>46</sup> Salaire, intéressement, participation.

<sup>47</sup> 23 270 € en 2014. Source : Insee, *Tableaux de l'Économie Française*, 2017. URL : <https://frama.link/ecKkWGgU>.

montrent l'intérêt du cadre de Coopaname et Oxalis, dans le développement et la pérennisation des AE, en particulier par la propension à travailler en collectif (Ballon et al., 2019). Néanmoins, les incertitudes qui pèsent sur le développement des AE se heurtent à un système de sécurité sociale inadapté<sup>48</sup> à la situation des ES (Bureau et Corsani, 2015, p. 229).

*En synthèse*, ces nouvelles travailleuses indépendantes se caractérisent par leur statut ou régime, leurs profils socioéconomiques et leurs niveaux de revenus distincts des indépendants historiques. Parmi elles, les entrepreneuses en CAE constituent une catégorie singulière et représentative de l'évolution du travail et de l'emploi. Elles partagent leurs incertitudes sur les débouchés, la production et la gestion individuelle d'une Activité professionnelle, les irrégularités et faiblesses des revenus, la dépendance aux clients, la forte concurrence et la pression sur les prix. La progression de cette nouvelle génération interroge sur les effets de cette flexibilité accrue dans les mobilisations du travail, pour ce qui est de l'accès aux droits sociaux et à des revenus suffisants pour assurer leurs conditions de vie. Les entrepreneuses en CAE se distinguent par leur statut juridique, les fonctions mutualisées et l'accompagnement dont ils bénéficient, ainsi que l'accès à des espaces collectifs d'échanges et de production, sans mentionner leur participation au processus de décision. Ces caractéristiques constituent des éléments essentiels pour comprendre les modèles socioéconomiques des CAE. Et cela pour deux raisons : leur autonomie productive et leur rôle décisionnaire en tant que sociétaire. De fait, elles impactent les fonctions mutualisées et les dynamiques productives.

## 2. *Les zones grises de l'emploi et du travail, une notion idoine pour saisir la singularité des expérimentations collectives menées par les CAE*

Les processus d'hybridation des formes d'emploi et de travail – mêlant salariat et entrepreneuriat/in-dépendance – font l'objet d'interprétations, disciplinairement ancrées. La singularité des entrepreneurs en CAE, portée par un discours politique sur le travail autonome – critique du travail subordonné – invite à explorer de nouveaux espaces conceptuels, au-delà des normes instituées autour du salariat. C'est en ce sens que nous avons enrichi notre réflexion théorique par des lectures originales pour saisir le renouvellement de la signification des notions d'entrepreneurs et d'entrepreneuriat, de salariées et de salariat, avant d'envisager le qualificatif de travailleurs autonomes<sup>49</sup> associé au concept émergent de zones grises du travail et de l'emploi. En faisant dialoguer ces interprétations, il s'agit de caractériser ces indépendantes comme une nouvelle catégorie conceptuelle utile à l'appréhension des mutations socioéconomiques contemporaines.

### 2.1. Le travail en CAE, une alternative à l'entrepreneuriat individuel

Ces dernières années, la recherche s'est appuyée sur des concepts institués historiquement, autant dans la société que dans la recherche. Deux courants d'analyse dominant la littérature : une lecture

---

<sup>48</sup> Concernant les critères d'ouverture et la nature des droits.

<sup>49</sup> Le choix du pluriel vise à considérer la pluralité de cette figure plutôt que de risquer une simplification réductrice.

entrepreneuriale versus une lecture salariale. Ce travail s'inscrit dans une perspective critique de ces deux lectures, considérant ces cadres insuffisants pour saisir la singularité des entrepreneuses en CAE.

### 2.1.1. Dépasser les notions d'entrepreneuriat et d'entrepreneur pour étudier les actions collectives

« Dotée d'une forte performativité, la locution « *entrepreneuriat* » est devenue une sorte de mot-valise, où chacun va chercher ce qui l'intéresse » (Marchesnay, 2014, p. 11). À partir des années 1980/1990, l'idéologie entrepreneuriale stimule la diffusion d'un vocable autour de l'entrepreneuriat, qui accompagne l'émergence d'une nouvelle figure de travailleuse. Les années 2000 font place à une littérature notable en gestion qui considère la diversification des formes d'entrepreneuriat (Fillion, 1997, p. 141). Les définitions hétérogènes repérées s'expliquent par les caractéristiques étudiées : le type d'entreprise, le rôle de l'acteur dans l'innovation, le rapport aux risques, les compétences (Filion, 1997). Pour M. Marchesnay (2012), le « *capitalisme entrepreneurial* » se singularise par un système de production éclaté en de multiples entreprises aux tailles hétéroclites où l'entrepreneur<sup>50</sup> joue un rôle essentiel (Marchesnay, 2014, 2016). Ces entrepreneurs cherchent à se démarquer par leur maîtrise du métier en adoptant des stratégies dites « *pragmatistes* » (Marchesnay, 2014, p. 22). D'autres approches complémentaires mettent l'accent sur les ambiguïtés de la création d'entreprise, l'hybridation des statuts, les trajectoires professionnelles tortueuses et les conditions de cette indépendance (Beaucage, 2000 ; Hernandez et Marco, 2008 ; Bravo-Bouyssy, 2011 ; Beaucourt et Louart, 2012). De fait, l'« *entrepreneur solo* » assume seul l'ensemble des fonctions, les responsabilités et les risques de la recherche de débouchés (Beaucage, 2000 ; Bravo-Bouyssy, 2011). Leur situation est comparable aux salariées. Leurs motivations principales étant de créer leur propre emploi : l'entrepreneuriat constitue un moyen plus qu'une finalité. L'ambivalence de l'entrepreneuriat contemporain s'illustre par plusieurs antagonismes : « *autonomie/isolement social ; flexibilité/conflit inter-rôle ; gains financiers/risque et insécurité ; aversion pour la bureaucratie/exigences administratives de la gestion d'une entreprise* » (Bravo-Bouyssy, 2011).

Si ces travaux montrent la diversité des formes d'entrepreneuriat, la philosophie qui accompagne la notion d'entrepreneuriat — véhiculée par l'idéologie entrepreneuriale — apparaît en décalage avec notre problématique. La lecture reste centrée sur l'individu, laissant de côté l'analyse des dynamiques collectives à l'œuvre liant ces entrepreneurs, comme l'illustre le cas des CAE, au sens de communauté de pairs. La littérature, qui considère les nouvelles formes d'actions collectives réunissant ces indépendants, ouvre un champ théorique alternatif propice à l'étude de pratiques de travail autonome et collective instituante, et l'émergence d'une inédite classe<sup>51</sup> de travailleuses dont il s'agit de considérer les attributs.

---

<sup>50</sup> Cette figure est distinguée des commerçants et des artisanes, des « *petits patrons* », ou des managers des grandes entreprises.

<sup>51</sup> Au sens marxiste du terme.

## 2.1.2. Apports et limites des approches en sociologie critique sur le renouvellement du travail indépendant : une perspective figée dans le salariat

En sociologie du travail, la promotion de l'entrepreneuriat soutenu par les politiques publiques de l'emploi est fortement questionnée (Darbus, 2008 ; Stevens, 2012a ; Abdelnour, 2014), critique d'« *un projet global de transformation de chaque individu en entrepreneur de soi* » (Bureau et Corsani, 2015, p. 15). Mais, deux courants se distinguent. Une partie de la littérature continue de s'appuyer sur des schémas issus de la société salariale pour analyser le renouveau du travail indépendant (Darbus, 2008 ; Abdelnour, 2017 ; Darbus, 2013 ; Louvion, 2018). Ces travaux s'intéressent aux trajectoires des personnes, à la déconstruction des droits sociaux salariés, à l'évolution des formes de domination, à la dégradation des conditions d'emploi et de travail.

F. Darbus (2006a)<sup>52</sup> adopte une lecture critique de l'écart entre les pratiques et les discours des CAE sur les valeurs et les principes de l'ESS. Constatant les situations précaires, la faiblesse des salaires, le taux de sociétariat limité, et les dysfonctionnements de l'accompagnement, F. Darbus (2006a, p. 33) qualifie les CAE de « *fabriques d'entrepreneurs individuels* » qui font « *de l'entrepreneuriat individuel une condition nécessaire de travail et de rémunération* ». La « *rhétorique personnaliste* » des gérants des CAE est fondée, sous couvert d'une « *émancipation entrepreneuriale* », sur une injonction à l'autonomie et à la responsabilisation de leur destin économique et professionnel, qui renforce « *des formes de précarité objectives* » (ibid. p. 27 & 33). Son inquiétude se réfère aux risques d'institutionnalisation d'emplois atypiques dérogeant au droit du travail, qui véhiculent une idéologie d'entrepreneuriat individuel, une « *alternative enchantée* » (ibid. p. 23). Ce « *salariat libéral* » est déterminé par quatre éléments : des conditions matérielles adaptées pour la réalisation de son travail, la capacité à produire en autonomie et à s'auto-encadrer, à fixer la valeur d'échange de son travail pour subvenir à ses besoins, et à trouver des clients pour vendre ses produits. Cette analyse critique met en exergue les écarts entre le Projet politique des CAE et les parcours effectifs des personnes bénéficiaires.

Les CAE participent-elles — peut-être malgré elles — à la déconstruction des acquis sociaux attachés au salariat, en encourageant l'entrepreneuriat de soi ? Ce questionnement nécessite de distinguer le salariat comme système d'exploitation (dans une perspective marxiste), de la condition salariale garantie par l'accès à la protection sociale (dans une perspective progressiste). Or, F. Darbus mélange ces deux éléments dans son analyse des CAE : deux points sont discutables. D'abord, l'approche du salariat apparaît trop étroite dans le contexte de crise actuelle. En sus, les spécificités de ces entreprises coopératives à but lucratif limité — comme le contenu et les modes d'accompagnement — sont gommées par un schéma d'analyse binaire. Il est inadapté pour saisir la singularité des formes d'action collective des CAE. En réaction, J. Sangiorgio et S. Veyer (2006)<sup>53</sup> défendent une lecture alternative à l'appui de cadres théoriques jugés plus appropriés pour comprendre « *ce qui se fait* ». Ils insistent sur

---

<sup>52</sup> Précisions que son étude intervient au milieu des années 2000, c'est-à-dire durant la première séquence sociohistorique du mouvement des CAE, telle qu'identifiée dans la partie 1, alors que le contexte législatif est flou et leurs pratiques naissantes.

<sup>53</sup> Alors cogérants de Coopaname.

la dimension sociale, politique et collective d'une communauté de travailleuses, libres d'exercer leur métier en autonomie, qui accèdent toutefois aux droits sociaux du salariat. Leur positionnement est dual vis-à-vis du salariat. Si les acquis sociaux issus des luttes ouvrières ne sont pas remis en question, bien au contraire, ils invoquent l'utilité de les faire évoluer avec la croissance du travail indépendant, tout en critiquant la subordination salariale.

Si la littérature en gestion conçoit la diversité des formes d'entrepreneuriat, la sociologie critique insiste elle sur les risques de l'idéologie entrepreneuriale et des effets du salariat atypique. Toutefois, ces lectures n'envisagent pas les expérimentations des CAE, comme une expérimentation visant à mieux répondre aux enjeux socioéconomiques engendrés par les mutations structurelles du travail et de l'emploi. Afin de dépasser cette vision duale (entrepreneuriat/salariat) gommant une diversité de situations intermédiaires, il s'agit d'examiner les apports du concept de zones grises du travail et de l'emploi pour étudier le cas des CAE.

### 2.1.3. Rompre avec l'analyse binaire opposant travail salarié/indépendant avec la notion de zones grises du travail et de l'emploi

Les mutations socioproductives contemporaines mettent la connaissance au cœur du système de production (Colletis et Paulré, 2008), et donnent à la figure du travailleur indépendant une place significative (Corsani et al., 2001). L'évolution de la nature et des modalités de travail accélère le rythme des mobilités professionnelles, les compétences devenant centrales pour les entreprises et les travailleuses (Durand, 2009). Parmi les trois figures de travailleurs caractéristiques de ces transformations<sup>54</sup>, les économistes Gabriel Colletis et Patrick Dieuaide (2008) distinguent celle du « *travailleur cognitif* » : son travail est associé à une « *œuvre* », et il est responsable du développement de ses compétences, son emploi s'appuie sur des contrats de mission qui leur permettent de bénéficier d'une relative autonomie. Cette figure fait écho au cas des entrepreneuses en CAE, au regard de leur organisation de leur travail, de leur emploi atypique et enfin de leur métier. Les mutations du système de production qu'incarne le travail indépendant se traduisent par un travail déconcentré, à distance, et réalisé par des unités de productions indépendantes (Fumagalli et Bologna, 1997). Cherchant à dépasser le paradigme fordiste par la mise en perspective de références originales<sup>55</sup>, M.C. Bureau et A. Corsani (2014a) proposent une analyse sociohistorique des formes du travail indépendant pour identifier l'évolution des aspirations (nouvelles formes d'autonomies dans le travail) et des contraintes (management, maîtrise du temps, action collective) de ces nouveaux travailleurs.

Le concept de *zones grises du travail et de l'emploi* (Supiot, 1999) qualifie l'association entre une forme de travail et une catégorie juridique, c'est-à-dire des « *salariés qui s'autonomisent et des indépendants qui se subordonnent* » (Supiot, 2000, p. 139). Ce concept étudie les reconfigurations structurelles des

---

<sup>54</sup> Les trois figures sont le travailleur taylorien, néo-taylorien et cognitif.

<sup>55</sup> Comme Charles Gide à propos de la transformation du travail artisan au XIXe siècle, Theodor Geiger — sociologue allemand — à propos de l'hétérogénéité des formes de travail indépendant et aussi des auteurs italiens qui conceptualisent la notion de « travail autonome de deuxième génération » (Fumagalli et Bologna, 1997).

relations de pouvoir entre les acteurs, dans un contexte de mutations de l'emploi et du travail (Dieuaide, 2017a). Ces changements institutionnels créent des situations hybrides de travail entre salariat et indépendance, entre travail formel et informel, entre travailleuses *insiders* et *outsiders* (Supiot, 1999). La dimension heuristique des *zones grises du travail et de l'emploi* permet de rompre avec une analyse binaire des transformations institutionnelles de l'emploi et du travail pour questionner les dysfonctionnements d'une régulation inadaptée (d'Amours et al., 2017 ; Dieuaide, 2017a), et considérer la reproduction de rapports de domination « *au-delà du salariat* » (Bureau et Corsani, 2012). « [Ce concept] rend lisible la décohérence entre les institutions du salariat et les pratiques effectives d'emploi, ainsi que la superposition entre plusieurs ordres de régulation » (Bureau et Dieuaide, 2018). L'inadéquation des institutions amène les acteurs à concevoir des innovations institutionnelles pour mieux répondre à leurs besoins. Cette approche met l'emphase sur le rôle des acteurs pour à instaurer une régulation autonome en dehors des institutions (Bureau et Corsani, 2018a). Alors, les zones grises du travail et de l'emploi désignent un ensemble d'espaces « *en puissance* » (Bureau et Dieuaide, 2018), régulant les relations d'actrices sociales non-instituées (Dieuaide, 2017a ; Bureau et Corsani, 2018a). Ce concept permet d'appréhender le pouvoir de transformation de ces processus institués « *à la marge* » par des acteurs non-institutionnels (Lamarche, 2016 ; Bureau et Dieuaide, 2018), pour créer des opportunités et améliorer les conditions d'exercice d'un travail autonome. Dans cette perspective, il s'agit de déceler ces « *micro-régulations* » (ibid. p. 275) en portant attention aux contextes politiques qui favorisent l'auto-organisation des acteurs sociaux dans la gestion de leur travail (Kesselman et Azaïs, 2011).

Considérant les limites des approches entrepreneuriales ou salariales, c'est l'espace entre ces deux lectures polarisées qui est considéré. Les entrepreneurs en CAE sont étudiés comme des figures représentatives des zones grises de l'emploi et du travail qui instituent des actions collectives et d'une relation d'emploi atypique, en réponse à leur besoin.

## 2.2. L'entrepreneur-salarié-associé, figure caractéristique des travailleurs autonomes du XXI<sup>e</sup> siècle

Considérant la centralité des bénéficiaires des CAE, à savoir les entrepreneuses, il s'agit ici d'approfondir leur caractérisation à partir des trois lectures. Tout d'abord, la signification et l'usage des notions 'entrepreneur' et 'entrepreneuriat' au sein des CAE sont questionnés. Leurs situations d'emplois atypiques sont ensuite étudiées en examinant leur statut juridique et leur situation de travail. Dans un troisième temps, un premier éclairage à partir de la littérature sur la figure de l'entrepreneuse-salariée-associée (ESA) est esquissé. Cette réflexion nous amène finalement à considérer la dimension heuristique de la notion de *travailleur autonome* (TA) pour qualifier les entrepreneuses des CAE.

### 2.2.1. Concevoir un nouvel imaginaire : l'entrepreneur coopératif et le co-entrepreneur

Le rapport des CAE à l'entrepreneuriat est ambivalent. Leurs actions s'inscrivent en lien avec les politiques publiques promouvant une idéologie entrepreneuriale, mais avec une vision alternative. Cette ambiguïté traverse les discours et les pratiques des CAE. Elles sont poussées à utiliser un vocabulaire

institutionnalisé pour répondre aux appels d'offres et rédiger leurs dossiers de demande de subvention. Elles récusent l'injonction entrepreneuriale et les incitations à la création d'entreprises, tout en représentant un mouvement d'acteurs spécifiques dans le champ de l'entrepreneuriat. Différents Projets politiques coexistent pourtant : ils se distinguent par des appellations distinctes entre Coopérative d'Activités et d'Emploi et coopératives d'entrepreneurs. Parmi nos trois cas, Coopaname rejette l'utilisation de la notion « *entrepreneur* », tandis qu'Oxalis s'inscrit dans le courant des coopératives d'entrepreneurs, et recourt à ce qualificatif. Les pratiques des personnes elles-mêmes sont par ailleurs variables au sein même d'une coopérative : certaines revendiquent le qualificatif d'entrepreneuses, alors que d'autres récusent ce terme, notamment lorsqu'ils subissent cette nouvelle situation. La loi ESS2014 institue l'usage — auparavant conventionnel dans le mouvement des CAE — de l'expression « *entrepreneur-salarié* », devenue norme avec la création du Contrat d'entrepreneur-salarié-associé (CESA).

Plusieurs auteurs en économie sociale explorent la notion d'entrepreneur en économie sociale et dans les coopératives. En économie sociale, il se distingue par sa double mission de gestion et de militantisme (Rousseau, 2002, 2003). L'idéal-type de la figure d'« *entrepreneur militant* » met l'accent sur la dimension politique et démocratique de ses activités. En cherchant à répondre à leurs besoins socio-économiques non ou mal satisfaits, « *l'entrepreneur militant s'engage de façon volontaire avec d'autres dans un projet partagé dont il partage solidairement les risques* » (Draperi, 2014b, p. 39). F. Espagne (2006b) distingue « *l'entrepreneur coopératif* » de l'entrepreneur « *classique* » par la formulation du sens donné à l'action et à la gestion d'une utopie. Il utilise l'expression de « *salariés co-entrepreneurs* » pour qualifier les salariés-associés dans les Scop, afin de rendre compte de tous leurs rôles et fonctions (Espagne, 2009). « [La coopération de production] *entend faire des travailleurs non plus des objets, mais des sujets de l'acte d'entreprendre. Elle a pour ambition et pour raison d'être, non pas de faire jouer simultanément aux mêmes personnes le rôle passif de l'actionnaire et le rôle patient du salarié, mais de les transformer en "acteurs actifs", en co-entrepreneurs, ce qui veut dire en entrepreneurs à part entière, mais agissants ensemble* » ((Espagne, 2000b, p. 88). D'ailleurs, les hésitations historiques de la CGScop à reprendre la notion de *co-entrepreneur* attestent de cette ambiguïté source d'interprétations différentes (Hiez, 2006), qui dans le cas des CAE invite à être réétudiée.

Le mouvement des CAE combine l'idée d'autonomie revendiquée par les associations ouvrières de production, avec les apports du système de protection sociale liée au salariat, dans un cadre collectif : l'entrepreneuriat collectif (Veyer et Sangiorgio, 2006, 2009 ; Delvolvé et Veyer, 2011). Expression à la fois paradoxale et évidente, elle représente une formulation alternative à l'entrepreneuriat individuel : « *Par opposition aux logiques de décomposition-individualisation du rapport salarial, les CAE visent à fabriquer du collectif* » (Bodet, de Grenier et Vallade, 2015, p. 7). L'entrepreneuriat collectif renvoie à un champ des possibles : c'est « *un ambitieux projet d'émancipation des travailleurs, de promotion de formes plus épanouissantes et plus souples de travail* » (Grégoire, 2018). Leur projet « *d'entrepreneuriat collectif et coopératif* » constitue « *une résistance créatrice aux politiques visant le développement de l'entrepreneuriat individuel* » où s'inventent des relations sociales de production, au-delà de la logique binaire qui régit le droit du travail (Bureau et Corsani, 2015, p. 228). Reprenant l'idée de co-

entrepreneuriat énoncé par F. Espagne, il est intéressant de considérer l'expression alternative forgée par deux Coopanamistes de « *co-salariat* »<sup>56</sup> pour qualifier les relations au sein d'une CAE (Bodet et de Grenier, 2011, p. 6).

### 2.2.2. L'entrepreneuse-salariée-associée : une figure atypique et typique des zones grises du travail et de l'emploi

Les CAE constituent des espaces propices à l'analyse des changements institutionnels relatifs aux régulations des Activités entrepreneuriales (AE). Le régime d'ESA crée une rupture au regard des statuts juridiques et des catégories sociologiques et économiques de la société salariale. M.C. Bureau et A. Corsani (2018, p. 113) définissent la CAE comme « *une entreprise constituée d'entrepreneurs-salariés sans patron-associés* »<sup>57</sup>. Parmi les formes d'emplois tripartites, l'originalité des CAE réside dans leur tentative d'assumer la contradiction entre sécurité professionnelle et indépendance puisqu'aucune définition juridique n'existe sinon par rapport au travail indépendant (Mouriaux, 2005). On voit alors tout l'intérêt de la notion de *zones grises du travail et de l'emploi*. L'ES n'est, ni un salarié, ni un indépendant puisque « *tout comme un travailleur non-salarié, il peut décider quand, où, et comment travailler, en d'autres termes, bien qu'il soit salarié, il n'est pas subordonné à son employeur qui est dans ce cas un employeur de jure mais non de facto* » (Bureau et Corsani, 2019, p. 113). Le lien de subordination caractéristique de la relation salariale est remis en question.

Les cofondateurs de Coopaname soulignent la nécessité d'inventer des pratiques « *contre-intuitives* » par rapport au « *moule juridique rigide* » (Veyer et Sangiorgio, 2006)<sup>58</sup>. Le raisonnement juridique binaire se heurte à la double qualité de salariée-associée corrélée à l'autonomie de la personne pour gérer son Activité professionnelle, réactualisant « *la très ancienne question du statut des membres d'une Scop et la revendication d'un statut d'associé qui dépasse tout aussi bien le statut de salarié, et celui de travailleur indépendant* » (Hiez, 2018). N. Delvolvé et S. Veyer (2011, p. 86) considèrent ainsi « *la nécessité absolue, pour ces organisations [...] de créer leur propre droit, afin tout à la fois de réguler leurs pratiques en interne et de les rendre opposables aux tiers* » : la difficulté étant de faire reconnaître ces pratiques à la lisière du droit du travail, et des sociétés, bousculant des régulations institutionnalisées historiquement.

La notion de *zones grises du travail et de l'emploi* permet d'analyser les CAE comme un espace où des acteurs inventent de modalités inédites pour réaliser leur travail et instituent des relations sociales de production, aux configurations et aux frontières peu lisibles au prisme de l'approche binaire institutionnalisée (Bureau et Corsani, 2018a). Soutenant l'hypothèse d'une mutation des formes d'emploi et du travail qui tend à flexibiliser et précariser la situation des personnes, les CAE sont également source d'« *innovations institutionnelles* », par la diversification des formes d'actions collectives expérimentées

---

<sup>56</sup> Notion qui ne sera néanmoins pas reprise dans l'article publié faisant suite à cette communication.

<sup>57</sup> Associant les expressions utilisées par E. Bost et B. Poncin, co-fondatrices de CAE.

<sup>58</sup> On notera que cet article intervient alors que les pratiques des CAE ne disposent pas d'une reconnaissance juridique, qui arrive partiellement avec la loi ESS 2014.



pour « *reconquérir de l'autonomie dans le travail* » (Bureau et Corsani, 2015). Considérant les limites sémantiques des notions d'entrepreneuses et de salariées pour qualifier les membres des CAE, nous avons opté pour l'expression de travailleuses autonomes, permettant ainsi de les associer plutôt que de les opposer.

*En synthèse*, l'utopie d'entrepreneuriat collectif dans les CAE (Grégoire, 2018) est considérée à partir de sa polysémie. Sa dimension militante, engagée et solidaire (Rousseau, 2002, 2003 ; Draperi, 2014b) inclut des missions spécifiques, comparées à l'entrepreneuriat à but lucratif. Trois éléments caractéristiques sont relevés : l'idée d'une maîtrise du système socioproductif par un processus de codécision (Espagne, 2000b, 2009), un accès aux droits sociaux rattachés à la société salariale (Delvolvé et Veyer, 2011) et une envergure collective par opposition à l'atomisation des collectifs de travail (Bodet, de Grenier et Vallade, 2015).

### 2.2.3. Définir la notion de travailleuse autonome pour qualifier les entrepreneuses des CAE

Plusieurs expressions visent à caractériser les indépendants. Trois sont retenues pour définir le cas des entrepreneurs en CAE : professionnels autonomes (Coquelin et Reynaud, 2003 ; Reynaud, 2006), travailleuses autonomes (Fumagalli et Bologna, 1997 ; Grégoire, 2018 ; Leclercq et Romanowski, 2018) ou travailleurs au projet<sup>59</sup> (Grégoire, 2018), qui font écho aux usages repérés dans les CAE et à Smart<sup>60</sup>. Il s'agit ici d'explicitier notre choix de la notion de travailleurs autonomes (TA) pour qualifier les entrepreneurs des CAE en mettant d'abord en perspective ces lectures, pour ensuite aboutir à une définition idoine.

Pour S. Bologna (2016), trois transformations majeures permettent de comprendre le travailleur autonome : l'organisation du travail, l'utilisation de la technologie et les modes de vie. La travailleuse autonome, c'est une personne qui travaille seule<sup>61</sup>, pour son propre compte, dont la rémunération n'intervient pas sous forme de salaire. Cette modalité d'emploi constitue une option facilitée<sup>62</sup>, et une nécessité économique<sup>63</sup>. Principalement apparues à partir des années 1970 et souvent non réglementées, ces professions sont de type intellectuel, technique, ou créatif ; l'utilisation de techniques numériques y est caractéristique. C'est lecture fonde notre travail de définition, que l'idée de professionnel autonome éclaire du point de vue du rapport au métier et de la contractualisation qualifiée de « *contrat de louage d'ouvrage pour reprendre la terminologie du code civil, et qui peut être selon les situations, qualifié de contrat d'entreprise ou de contrat de travail* » (Coquelin et Reynaud, 2003). Plus tard, E. Reynaud (2006, p. 316) précise que les professionnels autonomes rejettent le travail subordonné, perçu comme rigide et contraignant : ils aspirent à « *exercer leur activité comme ils le souhaitent [...] dans le respect de ce*

---

<sup>59</sup> Pour distinguer ces différentes notions se référer au tableau 1 (Grégoire, 2018, pp. 45).

<sup>60</sup> Le rôle de la coopérative Smart (cf. annexe 16) est à souligner dans la conceptualisation de la figure du travailleur autonome. Elle s'appuie sur un réseau de chercheurs et de travailleuses autonomes en vue de faire reconnaître les évolutions juridiques nécessaires, en lien avec le *think tank* européen « *Pour la Solidarité* » (De Heusch, Dujardin et Rajabaly, 2011 ; Bologna, 2016 ; Charon, 2019 ; Heusch, 2019).

<sup>61</sup> Sous-entendu sans salarié.

<sup>62</sup> Avec l'évolution du cadre institutionnel, le développement du numérique, etc.

<sup>63</sup> Pour dégager des revenus.

*qu'ils estiment être de véritables normes de qualité et d'éthique* », et ont la particularité d'être fortement diplômés. Si cette idée déjà repérée ne concerne pas l'ensemble des entrepreneuses en CAE d'après notre revue de littérature.

Incluant la situation de personnes moins diplômées présentes dans les CAE, Maud Grégoire (2018) apporte des éléments complémentaires relatifs à l'organisation de leur travail. Le travailleur autonome « *doit trouver seul ses opportunités de travail rémunéré, via la prospection de clients ou d'employeurs* » ce qui induit une capacité à trouver des contrats, donc que « *le travailleur supporte le risque économique* » (Grégoire, 2018, p. 40). *En effet*, celui-ci ne dépend pas d'une organisation qui lui fournit du travail en tant que salarié. Le deuxième apport de son travail concerne la diversité de situations bricolées<sup>64</sup> par les travailleurs, caractéristiques des zones grises de l'emploi et du travail : elle considère le degré de subordination ou d'autonomie juridique, et la responsabilité des risques socioéconomiques et personnels<sup>65</sup>. Les entrepreneurs en CAE se situent dans deux catégories identifiées : salarié autonome (coiffeuse) et salarié autonome au projet (consultante en communication) (Grégoire, 2018, p. 53). Enfin, elle qualifie la notion d'autonomie à partir de deux courants contradictoires. D'abord, l'idéologie libérale associe l'autonomie à la liberté. La figure caractéristique est celle de l'entrepreneur indépendant qui vend ses services et ses produits sur un marché, libre de contracter avec tout autre agent économique en vue de maximiser ses revenus. Ici, on retrouve le discours de l'idéologie entrepreneuriale, déclinée dans les politiques publiques. Ensuite, l'économie sociale associe l'autonomie à l'émancipation sociale par et dans le travail de la personne, critique du salariat considéré comme indigne et dégradant (Espagne, 2000a ; Toucas-Truyen et Dreyfus, 2005). L'autonomie inclut l'idée d'une liberté d'agir et de s'organiser dans un collectif dont les règles sont définies par les personnes concernées elles-mêmes, et intègrent un principe de solidarité traduit sous forme de mutualisation des risques, des moyens, etc.

*En synthèse*, l'expression de **travailleuses autonomes** permet de dépasser le vocabulaire et les normes binaires réductrices du salariat et de l'entrepreneuriat, pour qualifier les singularités des dynamiques socioproductives des CAE, entendues comme **entreprises expérimentales des zones grises du travail et de l'emploi**. La plasticité de l'expression limite les risques d'essentialisation et de détermination que toute nomination peut induire. Dans les CAE, les travailleuses autonomes désignent des personnes qui travaillent **seules ou au sein de collectifs de production multiformes**, en vue de **percevoir une rémunération** issue d'une double contractualisation (louage d'ouvrage et salariat hybride). Cela répond à une nécessité économique et/ou la recherche d'une **autonomie au sens d'émancipation sociale par et dans le travail**. De façon générale, elles gèrent leur activité entrepreneuriale, pour trouver des débouchés par le biais de la prospection d'une clientèle. Donc, elles **supportent un risque économique** qui dépend de leur capacité à trouver des contrats, toutefois

---

<sup>64</sup> Pluriactivité, multisalariat et activités non salariées.

<sup>65</sup> Ici, M. Grégoire reprend les catégories identifiées par Yves Dupuy et Françoise Larré (1999), sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir dans la sous-section 3.

réduit par certains mécanismes de solidarité et de mutualité. Désormais, l'expression de travailleurs autonomes ou TA désignera les entrepreneurs des CAE, peu importe leur statut.

\*

Dans cette section, la CAE est étudiée comme une entreprise postindustrielle composée de travailleuses autonomes qui expérimentent des actions collectives inédites, caractéristiques des *zones grises du travail et de l'emploi*. Forme organisationnelle instituant des actions collectives (Bureau et Corsani, 2015), la CAE est examinée comme une entreprise typiquement atypique des *zones grises du travail et de l'emploi* (Dieuaide, 2017). La réflexion concernant l'évolution du salariat et de l'entrepreneuriat, avec la spécificité de l'économie sociale et de l'utopie organisationnelle des Scop, a abouti à une définition des entrepreneuses en CAE comme des *travailleuses autonomes de zones grises du travail et de l'emploi*. Il s'agit désormais d'aborder la question du travail pour comprendre les effets de ces mutations sur le rapport au travail, ses frontières, sa nature, ses modalités de mises en œuvre.

## Section 2. Des métamorphoses du travail dans l'économie postindustrielle : une analyse pragmatiste du travail autonome à partir de la notion d'activité

Historiquement, le travail est au centre du Projet des Scop. Dans ces entreprises, des personnes choisissent d'associer leur force de travail et de mutualiser leurs moyens de production (Espagne, 2000a ; Demoustier et Rousselière, 2005 ; Draperi, 2013). À partir des années 2000, les CAE renouvèlent cette réflexion avec l'idée d'autonomie et d'émancipation dans et par le travail (Delvolvé et Veyer, 2009 ; Bureau et Corsani, 2015). En considérant le caractère multifonctionnel et la nature servicielle et cognitive de leurs activités socioproductives, ainsi que leur organisation du travail atypique, nous explorons le discours des CAE en sus de la nature et du rapport au travail des TA. Les schémas d'analyse, issus du paradigme du travail salarié, s'avèrent inadaptés pour saisir ces évolutions dans le cas des CAE. Le caractère autonome et individuel de la production donne au travail une place singulière qu'il s'agit de qualifier. L'analyse par l'activité permet d'étudier l'ensemble de tâches composant le travail des personnes (Bidet, 2006). À partir d'une revue de la littérature sur les mutations du travail, et en considérant sa centralité dans la société contemporaine occidentale (Lallement, 2007), nous avons étudié les outils méthodologiques et conceptuels existants pour envisager l'idée de travail autonome et démocratique. Les mutations du travail indépendant, marquées par la subjectivité, les interdépendances et sa nature immatérielle et cognitive (1.) nous amènent à examiner les approches du travail par l'activité via la psychodynamique du travail (2.). Une réflexion philosophique sur le travail dans nos sociétés permet d'appréhender l'ambition politique des CAE de « *travail démocratique et autonome* » (3.).

### 1. *Travail, emploi, activité : des frontières brouillées par les mutations socioproductives*

En considérant l'expansion du travail serviciel et cognitif et du travail indépendant, nous commençons par revisiter la notion de travail (1.1.). Ensuite, la spécificité des CAE nous amène à considérer la centralité politique qui caractérise le travail dans les Scop (1.2.). Enfin, nous montrons les apports de

la lecture pragmatiste du travail pour saisir les transformations contemporaines du travail avec la notion d'activité (1.3.).

#### 1.1. Revisiter la notion de travail à l'aune des mutations socioéconomiques

Trois grandes transformations impactent la nature, les modalités de mise en œuvre et les formes de mobilisation du travail : la croissance de l'économie des services (Gadrey, 1992 ; Bidet, 2006), la prépondérance des savoirs du « *travail vivant* » (Colletis et Dieuaide, 2008 ; Corsani et al., 2001) et la subjectivité du travail modifiant les relations professionnelles et l'organisation de la production (Dejours, 2000). Le travail dans les services se caractérise par des dimensions de subjectivité, d'intensité relationnelle, de coopération et de coproduction, en sus, une distinction entre le travail réel et prescrit s'opère (du Tertre, 2006). La subjectivité découle de l'importance de la communication, la négociation et l'échange, etc. (Colletis et Dieuaide, 2008), qui qualifie aussi le travail cognitif qui combine « *une activité intellectuelle de réflexion, de communication, de partage et d'élaboration des savoirs* » (Vercellone, 2008, p. 88). La capacité des individus à travailler en collectif constitue un élément central, modifiant le rôle du management. En sus, les changements technologiques<sup>66</sup> brouillent les frontières du travail, et notamment la démarcation entre activités professionnelles et non-professionnelles (Cingolani, 2012 ; Bologna, 2016). La réalisation du travail s'inscrit dans des temporalités différentes (en dehors du temps de travail), dans des lieux multiples (en dehors du lieu de travail), avec une plus grande diversité d'acteurs en lien avec la coproduction (dans l'entreprise et en dehors), troublant les limites instituées entre le travail productif (dans la sphère marchande), et le non-travail (dans la sphère non-marchande) (Corsani et al., 2001).<sup>67</sup> Enfin, conséquence du développement du numérique, une nouvelle segmentation du marché du travail s'opère entre les emplois qualifiés et non qualifiés : une « *division du travail cognitif* » (Moati et Mouhoud, 1994). Le travail indépendant est d'autant plus marqué par ces reconfigurations (d'Amours, 2006). L'analyse comparative de S. Bologna (2016), entre le travail indépendant historique et contemporain et le travail salarié, étudie précisément ces évolutions et les défis qui s'imposent aux TA des CAE (cf. Encadré 3). Le chercheur montre ainsi le rôle central des institutions, des régulations, des rapports de pouvoir et de la capacité des indépendantes à se rémunérer, malgré les transformations de sa nature et de son organisation. La centralité politique du travail n'en demeure pas moins un prisme d'analyse nécessaire pour saisir les rapports sociaux de production qui se construisent dans et par l'institution qu'est le travail.

---

<sup>66</sup> Numérisation, développement des ordinateurs personnels, des smartphones et l'internet.

<sup>67</sup> Avec le fournisseur ou encore la cliente.

*L'espace de production* se confond avec l'espace privé. Le travail se déplace en dehors d'espaces dédiés à l'exercice d'une profession. Permettant de réduire les coûts de production de l'activité indépendante, ce changement est facilité par l'usage d'Internet et les outils numériques. La flexibilité concernant l'articulation des temps de vie s'accompagne d'une solitude plus grande dans le travail, d'où l'intérêt des espaces de cotravail.

*Le temps de travail* n'a pas de limite au sens de la fixation des horaires de travail effectuée individuellement selon les projets, les tâches à réaliser. Cette situation est ambivalente, car cette liberté peut induire des surcharges de travail, et une difficulté à borner le temps de travail : le risque est l'« *auto-exploitation* » (Cingolani, 2012).

*La forme de rétribution.* Rémunéré en fonction de ses prestations ou ses produits vendus, l'indépendant doit subvenir à ses besoins en avançant les coûts liés à son travail. Entièrement responsable dans la recherche de débouchés, il ne dispose pas d'un salaire fixe assuré chaque mois. Les décalages entre les délais de paiement et les taxations fiscales créent des situations d'incertitudes.

En sus de *la dimension relationnelle* liée à la nature du travail, l'indépendant gère les relations avec ses clients, ses fournisseurs, l'administration publique. Les négociations se complexifient du fait de l'inadaptation des procédures à leur situation de travail singulière.

*L'entretien des compétences.* Certains métiers relativement récents sont peu encadrés, donnant une liberté et une flexibilité pour en adapter et fixer les contours, le contenu. La personne garantit et est responsable de la production ou de la prestation, de la veille nécessaire pour faire évoluer ses compétences, selon la demande du marché.

*Les formes de négociation.* En cas de difficulté ou de problème dans les missions réalisées, la personne dispose de peu de moyens pour les contester : le droit de grève n'est matériellement pas possible et légalement non reconnu. Leur pouvoir de négociation étroit, voire impossible, vis-à-vis de leurs donneurs d'ordre limite leur indépendance.

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir de (Bologna, 2016).

## 1.2. De la centralité politique du travail dans la coopération ouvrière

La centralité politique du travail est étudiée à la lumière de la philosophie pragmatiste. Pour Dewey, le travail joue un rôle central dans le processus transformation sociale vers une société plus juste et plus démocratique<sup>68</sup> (Cukier, 2017). Critique du système de production capitaliste orienté vers la recherche de profit privé, il considère que la division du travail être librement décidée par la communauté. Pour le philosophe E. Renault (2012), Dewey « *attribue au travail un rôle de paradigme [...] et de centralité psychologique et sociale* », qu'il identifie à partir de trois éléments. D'abord, l'expérience de travail joue un rôle important dans la formation des facultés intellectuelles, développer les compétences et les capacités des êtres humains (Célérier, 2016). C'est un lieu de socialisation où les êtres humains réalisent des activités communes qui produisent des effets intellectuels, moraux et affectifs. Enfin, le travail favorise l'unification de l'identité individuelle : la pratique d'un métier aide l'être humain à développer des capacités spécifiques, créatives (Frétigné, 2008), et une reconnaissance sociale. La notion de métier — issue de l'artisanat — est utile pour comprendre les dégradations actuelles du travail, en soulignant la corrélation intrinsèque entre le geste, le faire et la pensée, la réflexion (Sennett,

<sup>68</sup> Se rapprochant ainsi de l'analyse marxiste du travail, tout en s'en distinguant lorsqu'il constate au début du XIXe siècle les problèmes socio-économiques créés par les organisations industrielles.

2010). Ce rapport au métier présent dans le discours des CAE est associée à la recherche d'autonomie. C'est un moyen de valoriser les capacités de chacun à s'appuyer sur ses connaissances, ses compétences et ses savoir-faire pour développer sa propre Activité professionnelle.

La philosophie pragmatisme apporte un éclairage intéressant sur le travail, en dépassant le prisme du salariat, et en considérant sa centralité de façon plurielle. En effet, elle se focalise sur une situation donnée qui fait de l'expérience du travail, une action parmi d'autres qui mobilise l'intelligence, autrement dit une source potentielle de satisfaction. Cette lecture écarte ainsi le dualisme labeur/loisir pour considérer l'unité de l'expérience travail, comme un ensemble d'activités humaines étroitement mêlées (Dewey, 1934 ; Bidet, 2011). Au regard des mutations contemporaines, cette approche est féconde pour appréhender le travail autonome, mass, elle tend à sous-estimer l'importance des rapports sociaux de production issus du travail.

L'apport d'A. Cukier réside justement dans la combinaison des approches marxiste et pragmatiste pour définir la centralité politique du travail. Au sens métaphorique, le travail occupe une position centrale : il constitue donc un enjeu politique central dans la société. Au sens structurel, le travail fonde, constitue et organise l'ensemble de la vie sociale. Au sens pratique, cette centralité est dynamique : le travail fait l'objet de relations de pouvoir, constitutifs de rapports sociaux reproductibles et transformables. Or, c'est l'une des raisons historiques qui amènent les premières associations ouvrières de production à se constituer pour maîtriser la définition de leur travail et s'approprier ses fruits, ce qui nous amène à utiliser cette lecture pour étudier la place du travail dans les Scop.

Le travail constitue intrinsèquement un élément structurant le modèle des Scop, également qualifiées de « *coopérative de travail* » ou de « *coopératives de travailleurs* ». Le mouvement des Scop est marqué par l'identification du travail, comme l'exercice d'un métier, d'un savoir-faire (« *communauté de métier* »), qui permet de subvenir à ses besoins. Il implique une organisation ou des procédés, aussi il inclut une dimension politique, au sens où il est source de rapports de pouvoir. Si, les auteurs associationnistes<sup>69</sup> ne remettent pas en question la division du travail et l'échange marchand, ils critiquent les effets de la concurrence sur les travailleurs, en proposant une réponse à la question sociale (Castel, 1995). L'association ouvrière vise l'amélioration des conditions de travail ouvrières et leur émancipation, par un processus d'auto-organisation, l'autodéfinition de la valeur de leur travail, et un système de droits de propriété, de partage de la richesse. Ce qui est mis en commun, c'est le travail<sup>70</sup> (Buche, 1866), en vue d'assurer une égalité entre les membres, la garantie d'une justice sociale<sup>71</sup> et non un espace concurrentiel, vecteur d'inégalités. Enfin, les associationnistes insistent sur la nécessité pour l'association d'assurer la formation des travailleurs, indispensable à leur participation à la vie démocratique. S'intéresser à la vision politique du travail dans les Scop outille notre raisonnement lorsqu'on

---

<sup>69</sup> Dans l'article, les auteurs étudiés sont Buchez, Ott et Blanc.

<sup>70</sup> Et non les capitaux.

<sup>71</sup> Ex. : égalité des salaires.

considère les situations de travail recherchées par les « *artisans autonomes* » d'hier avec les « *travailleurs autonomes* » d'aujourd'hui.

Dans le cas des CAE, la centralité politique du travail devient une clé de compréhension essentielle, d'autant plus prégnante que le travail est autonome. La coopérative joue un rôle organisationnel de structure médiatrice ou intermédiaire vis-à-vis des travailleuses autonomes, face à leurs donneurs d'ordre : elle induit une reconfiguration des rapports sociaux de travail. La reconnaissance de la centralité politique du travail dans l'organisation, et comme objet de délibération collective, se pose au regard des activités des membres dans la coopérative (activité productive et gouvernance). Ainsi, la notion de travail salarié est insuffisante pour comprendre les CAE. C'est pourquoi notre cadre d'analyse intègre la notion d'activité issue du courant de la sociologie du travail pragmatiste pour caractériser la multifonctionnalité du travail des TA.

### 1.3. Une approche pragmatiste du travail par le prisme de l'activité

La TR analyse la centralité politique du travail, à la lumière du rapport salarial dans une perspective macroéconomique (Saillard et Boyer, 2010), qui nécessite d'être requalifiée à l'aune de l'intensité relationnelle du travail serviciel et de la subjectivité du travail cognitif. C'est tout l'intérêt du dialogue entre la TR et la psychodynamique du travail proposé par C. du Tertre (2013c) : la posture clinique permet d'analyser les situations de travail avec la notion d'activités (du Tertre, 2006). Dans cet esprit, nous cherchons à qualifier le travail autonome dans les CAE en croisant l'approche régulationniste, avec à celle de la sociologie du travail pragmatiste. L'activité représente une perspective épistémologique féconde (Célérier, 2016) pour étudier la composition du travail au-delà du paradigme salarial (Bidet, 2006 ; du Tertre, 2013c).

La sociologie pragmatique associe le travail à un « *accomplissement pratique* », en analysant le travail *in situ*, son expérience (Bidet et al., 2006). L'approche pragmatiste du travail s'appuie sur une description — qualifiée de centrale — des activités in-situ. L'activité constitue un ensemble d'actions menées pour atteindre un résultat lié à son travail : formation, organisation, mise en réseau, fabrication, débat, gouvernance, etc. L'expérience permet d'envisager le processus temporel de réalisations d'activités entrelacées qui composent le travail et ainsi considérer la multiactivité<sup>72</sup> comme la réalisation d'un « *travail d'organisation* » coordonnant une série d'actions hétérogènes, nécessaire à la mise en œuvre du travail (Gaglio, Datchary et Bidet, 2017). À l'ère du numérique, ce concept renseigne différentes facettes du travail et la réalisation d'actions simultanées<sup>73</sup>. Plusieurs travaux éclairent cette « *écologie d'activités* ». Le « *travail sur soi* » permet de gérer un ensemble de sollicitations qui interviennent dans un cours laps de temps, liant la personne et le collectif à partir de trois formes d'actions : temporaliser les actions à réaliser, anticiper et trouver l'appui nécessaire auprès du collectif de travail (Bidet, 2017). La gestion de cette multiactivité se repose sur trois types de ressources : l'organisation, le collectif et la personne (Datchary, 2017). Enfin, dans un souci de qualité du travail, elle nécessite des procédures

---

<sup>72</sup> Un concept à l'origine défini par Dewey.

<sup>73</sup> Facilité notamment par l'accès constant à Internet par le biais d'un smartphone.

organisationnelles stables (formelles et informelles), une dynamique collective qui façonne les conduites, la gestion des activités individuelles et la capacité à coopérer dans une situation problématique (Chave, 2017).

Parmi les faits stylisés énoncés en introduction réside le constat de différentes activités dans le travail autonome en CAE : la prospection commerciale, la participation à un atelier sur la communication et le marketing, aux séminaires pour les sociétaires, etc. Les ateliers de coconstruction de l'enquête *Revenus & Temps* ont montré que l'arbitrage du temps est une source de tension dans le travail des entrepreneuses à Coopaname et Oxalis (Ballon et al., 2019). C'est le cas en ce qui concerne l'articulation du développement de leur Activité entrepreneuriale, avec leur désir d'engagement dans la vie de la coopérative, et leur vie personnelle (quand ils n'ont pas d'autres emplois à l'extérieur de la coopérative). L'enquête montre toutefois que près de 80 % des travailleurs autonomes répondants estiment disposer de liberté dans le choix de leur temps de travail et près de 70 % affirment conserver du temps libre (Corsani et al., 2016)<sup>74</sup>.

La notion d'*activité* donne ainsi l'opportunité d'étudier la composition et l'organisation du travail des membres des CAE, en tenant compte de leur autonomie productive, le cadre collectif qu'ils ont choisi, et l'existence d'activités individuelles et collectives, à visée marchande et sociale. En sus, les différents niveaux d'analyses du travail par la multiactivité permet d'appréhender comment chaque personne organise ses activités en situant le rôle des collectifs de travail<sup>75</sup>. Cette approche réduit néanmoins la prise en compte des biais de la multiactivité — surcharge, intensification et fragmentation du travail — et l'organisation du travail ou des rapports sociaux de production manquent dans leur analyse (Célérier, 2016). C'est en ce sens que la définition du travail d'A. Cukier, en considérant l'apport de la TR, avec la méthodologie de la sociologie du travail pragmatiste apparaît plus adaptée pour étudier les CAE.

\*

Afin de caractériser les spécificités de l'organisation de la production au sein d'une CAE, notre attention s'est portée sur la nature et les modalités de réalisation du travail. L'apport d'une approche socioéconomique du travail permet d'identifier comment se déroule le processus de production, en analysant les activités réalisées, que ce soit dans le cadre de leur unité de production ou de la coopérative. Dans les CAE, la dynamique productive repose sur le travail socioproduitif des TA, en considérant les savoir-faire mobilisés. La combinaison de ces spécificités (nature de la production, diversité des AP dans les CAE) est à l'origine d'une organisation du travail singulière. Il s'agira de la caractériser à partir d'une analyse pragmatiste de la nature, du contenu, de la signification et des modalités du travail dans les CAE. Dans une perspective pragmatiste et régulationniste, la multiactivité typique du travail

---

<sup>74</sup> C'est moins vrai pour les salariées des Entités Mutualisées : seuls 53,8 % se sentent libres de leur organisation, et 46,2 % parviennent à garder du temps libre pour soi.

<sup>75</sup> L'ensemble des membres de la coopérative, un collectif métier, une marque collective, etc.



des membres des CAE est étudiée en considérant l'organisation du travail et les rapports sociaux de production qui en découlent (Ughetto, 2011 ; Célérier, 2016).

## 2. *Du travail autonome et démocratique : auto-contrôle et émancipation*

L'émergence des zones grises du travail et de l'emploi amène à s'interroger sur la signification et les conditions de l'autonomie : entre une injonction par l'entrepreneuriat individuel et une émancipation de la personne dans une perspective de transformation sociale. Si l'indépendant est autonome, car il est en capacité de déterminer le contenu et l'organisation de son travail ; la salariée est hétéronome, car son travail est organisé et valorisé par son employeur. Mais, l'usage de contrats commerciaux plutôt que salariés et les situations de discontinuités de l'emploi brouillent cette catégorisation. Le Projet politique des CAE se caractérise par une ambition tournée vers l'émancipation sociale de TA. D'ailleurs, les mots « *autonomie* » et « *autonome* » apparaissent en moyenne 11 fois dans chacun des 10 articles<sup>76</sup> consacrés aux CAE. Plusieurs questions peuvent alors être formulées. Quelle est la finalité de l'autonomie des travailleurs en CAE ? En quoi les CAE favorisent-elles l'autonomie de leurs membres ? Quels sont les éléments qui déterminent les activités ? Alors, à la lumière de plusieurs cadres théoriques, nous explorons l'idée selon laquelle les statuts et la vie coopérative démocratique favorisent le travail autonome qu'il s'agit en conséquence de définir.

### 2.1. L'émancipation sociale par la recherche d'autonomie dans des espaces hétéronomes : les apports philosophiques de Marx et Gorz

La philosophie marxiste conditionne l'émancipation des personnes au travail, à l'évolution des rapports sociaux et des normes de l'économie capitaliste (Sobel, 2011). La liberté du travailleur commence au moment où il est en capacité de déterminer les conditions de son travail, en fonction de fins qu'il a formulées et lorsqu'il est en mesure de dépasser effectivement le « *règne de la nécessité* » (ibid.). L'association en communauté est jugée primordiale pour atteindre cette liberté, et former une classe sociale identifiée et organisée (Marx et Engels, 1848). En s'appuyant sur une philosophie existentialiste, Gorz enrichit cette lecture en étudiant l'interdépendance entre autonomie et hétéronomie constitutive de l'émancipation du travailleur qui représentent « *deux dimensions relatives de l'être-ensemble de la pluralité humaine et de l'indépassable hétéronomie de la condition humaine qui lui est associée* » (Sobel, 2011, pp. 212).

Gorz (1988) considère la division entre la sphère économique (économie de marché) et la société et la politique, à partir du processus de rationalisation économique des activités humaines : « *l'hétéronomisation du travail* ». Il envisage l'égalité des personnes et l'émancipation — non pas comme une source extérieure à l'action des personnes — mais comme un levier en puissance<sup>77</sup>. L'autonomie se construit aussi dans une situation non contrôlée et non déterminée par la personne. Mais, seul un travail, à

---

<sup>76</sup> (Darbus, 2006b, 2006a ; Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Sangiorgio et Veyer, 2009 ; Bodet et de Grenier, 2012 ; Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013 ; Delvolvé et Veyer, 2011 ; Bureau et Corsani, 2014a ; Bodet, de Grenier et Vallade, 2015 ; Bureau et Corsani, 2015, 2018a ; Michel et O'Shea, 2018).

<sup>77</sup> À ce titre, Gorz s'inscrit en cohérence avec la pensée marxiste.

condition qu'il soit sorti d'une rationalisation économique qui lui enlève son sens, peut favoriser un « libre épanouissement de l'individualité » (Gorz, 1988, p. 153), c'est-à-dire la capacité à définir son sens et sa réalisation. Dans cette perspective, l'activité autonome correspond à « toutes les activités éprouvées comme épanouissantes, enrichissantes, sources de sens et de joie : activités artistiques, philosophiques, scientifiques, relationnelles, éducatives, charitables, d'entraide, d'autoproduction, etc. » (Gorz, 1988, p. 348). La libération du travail est associée à la liberté dans le travail, mais il ne s'agit pas de transformer toute action en libre activité personnelle. Les activités hétéronomes se caractérisent par l'incapacité des acteurs d'en contrôler l'organisation et de définir la finalité de leurs actions. L'activité autonome englobe un ensemble d'actions favorables à l'émancipation des personnes, dépassant la sphère productive marchande. Le travail s'intègre dans un ensemble d'activités : le « débordement du travail par la multiactivité comme une puissance de libération » (Cingolani, 2012, pp. 16). *En synthèse*, le travail constitue une activité autonome à partir du moment où la personne contrôle l'organisation du processus de travail, qu'elle en détermine la finalité et que le contenu et la nature de ses activités suscitent son intérêt (Gorz, 1988).

Face au caractère incompressible de l'hétéronomie, l'autonomie en puissance consiste à élargir les conditions hétéronomes de réalisation du travail par l'autodétermination et l'autocontrôle en renforçant le pouvoir d'agir des travailleuses. « Il ne faut donc pas imaginer une opposition tranchée entre activités autonomes et travail hétéronome, sphère de la liberté et sphère de la nécessité. Celle-là retentit sur celle-ci, mais sans jamais pouvoir la résorber » (Gorz, 1988, p. 152). Reprenant ce cadre d'analyse, A. Corsani (2012, p. 496) questionne le sens de « l'autonomie dans la subordination et l'allégeance dans l'indépendance » des journalistes pigistes et des intermittents du spectacle. Considérant les déterminants extérieurs qui définissent le but de leurs activités, elle montre que l'aspiration à l'autonomie se concrétise par la capacité à décider une partie de la finalité, du contenu et des conditions de travail. Mais l'autonomie des personnes est limitée par des éléments hétéronomes : des situations professionnelles précaires, des contraintes économiques (discontinuité et niveau de revenus) et le pouvoir des intermédiaires sur le travail. « L'hétéronomie matérielle et l'hétéronomie dans le travail apparaissent alors liées de manière indissociable par le pouvoir de la monnaie et expriment la condition salariale, par-delà la nature juridique du contrat » (Corsani, 2012, pp. 510). L'aspiration à l'autonomie des TA se heurte aux contraintes subies et leur difficulté à assurer une continuité dans leurs revenus. Dans la suite de ces recherches, A. Corsani et M.C. Bureau (2015, 2018b) s'intéressent aux racines des CAE ancrées dans l'insertion sociale, pour saisir les expérimentations alternatives à l'injonction néolibérale d'autonomie et de responsabilisation des chômeuses, identifiés comme des déterminants hétéronomes.

Dans cette acception, l'autonomie du travail dans les CAE est appréhendée en considérant la dualité de ces tensions : liberté/nécessité, autonomie/hétéronomie. L'hétéronomie du travail s'étudie à lumière des processus d'externalisation, des nouvelles technologies de l'information, de la flexibilisation et de l'intensification du travail créant des formes de « *cognitariat* »<sup>78</sup> (Bocayuva, 2013) et le retour à

---

<sup>78</sup> C'est-à-dire la travailleuse précaire dans le capitalisme cognitif.

d'un tâcheronnat reconfiguré (Vouteau, 2018). L'hétéronomie du travail provient du système concurrentiel, des comportements des donneurs d'ordre, des institutions qui déterminent le travail des membres voire des organisations de portage des AE et des emplois salariés (Louvion, 2018a et b). L'un des objectifs de cette thèse est d'étudier les éléments constitutifs des dynamiques et du système socio-productifs de la CAE qui favorisent le travail autonome.

## 2.2. L'autonomie au travail : un processus d'apprentissage collectif vers un idéal à atteindre

Gilbert de Terssac (2012) met l'accent sur les éléments mobilisés par les personnes pour faire advenir cette autonomie. Il définit l'autonomie comme « *ce qui dépend de notre pouvoir, de notre capacité de choisir, de juger, mais aussi de l'exercice du pouvoir sur les autres* ». Autrement dit, c'est la possibilité d'édicter ses propres règles de travail, qui inclut une dimension collective, en vue de créer un espace où une certaine liberté est envisageable. Deux formes d'autonomie sont distinguées. L'une s'inscrit dans le cadre d'un système fortement contraint, une situation de dépendance discrétionnaire, dont la personne cherche à s'émanciper. La deuxième définit la capacité des individus à déterminer leurs propres règles, ce qui leur donne un pouvoir d'agir, propice à la création d'un collectif (ibid.). « *L'autonomie [est] un principe de leur relation partagé, une sorte d'idéal à atteindre auquel ils se soumettent : l'autonomie exprime une volonté générale acceptable par tous. En ce sens, l'autonomie exercée dépend de la coopération avec les autres et c'est aussi un 'contrat', car l'autonomie ne peut pas s'exercer sans réciprocité ni sans volonté commune de la reconnaître : l'autonomie suppose d'accepter ce principe, d'agir selon lui et de s'y soumettre* » (de Terssac, 2012). Cette lecture intègre deux éléments utiles à notre analyse : l'autonomie se fait nécessairement dans une relation de coopération avec d'autres ; elle inclut une dimension utopique (au sens de Desroche, 1976). L'autonomie est un processus vers lequel chaque individu tend. Le collectif permet l'apprentissage à la coopération, et la formulation d'un projet d'autonomie qu'il s'agit de faire advenir. L'autonomie se distingue alors de l'indépendance.

Dans cette perspective, chaque personne tend vers plus d'autonomie, quelles que soient les conditions dans lesquelles le travail est réalisé. L'autonomie dans et par le travail est un processus d'émancipation de la personne au sein d'un collectif et d'une organisation qui lui confère les moyens d'élaborer ses propres règles. L'idée d'une autonomie en puissance par l'auto-organisation et l'action collective sont deux ressources qui animent les coopératives de production.

## 2.3. De l'émancipation sociale du mouvement ouvrier dans les coopératives de production

En économie sociale et solidaire, l'utopie du travail humain émancipé inclut un ensemble d'activités diversifiées visant à établir une organisation sociale propice à l'autonomie et la solidarité (Laville et Cattani, 2006, pp. 638). Le mouvement des Scop construit son projet de transformation sociale sur l'idée d'une émancipation par et dans le travail (Draperi, 2013). Il s'agit de libérer le travail humain de son unique valeur marchande, en assurant une meilleure répartition du travail, par la mutualisation des moyens de production et des risques socioéconomiques. Du moins, est-ce l'idée défendue originellement par ses artisans-fondateurs. Dans la Scop, le rapport au travail émancipateur repose sur une organisation collective et démocratique de la production autour d'individualités (Desroche, 1982). Le

cadre<sup>79</sup> confère un pouvoir d'auto-organisation et d'autocontrôle aux travailleuses-sociétaires, leur permettant de mettre en œuvre leur Activité professionnelle de manière autonome (Espagne, 1997). En ce sens, le travail en Scop invite à mobiliser la notion *poiésis*, définie comme « *l'action souveraine de [l'être humain] sur la matière* » (Gorz, 1988, p. 93). Le pouvoir d'agir des travailleurs-associés des Scop se décline par la maîtrise de leur savoir-faire, de leur organisation de travail, de leurs modes de production, de leurs outils de travail et de la gouvernance. Le statut de Scop, associé à des pratiques démocratiques et coopératives effectives, redéfinit le travail par le *sociétariat coopératif*.

Si l'autonomie dans et par le travail caractérise une situation où la travailleuse est en capacité de déterminer, au sein d'un collectif, les règles qui vont régir son travail, alors les coopératives représentent un espace propice à l'expérimentation de cette utopie. L'existence même de la Scop repose sur une conception du travail autonome, au moins principiellement : collaboration volontaire<sup>80</sup>, maîtrise des forces productives<sup>81</sup> et réalisation d'une activité autonome<sup>82</sup>. La difficulté est d'assurer les conditions de réalisation de cette autonomie, en intégrant une certaine division du travail et avec les contraintes économiques d'une entreprise. De plus, l'autonomie est un apprentissage continu d'une personne dans l'action collective, qui contient une dimension instituante (Desroche, 1976), au sens où c'est un principe d'agir, une utopie, issu d'un processus dynamique endogène. Si la Scop constitue une « *communauté de métier* », la CAE, elle rassemble, non pas des personnes qui exercent la même Activité professionnelle, mais partagent une situation d'emploi singulière, dans une « *communauté de travailleurs autonomes* ».

### 3. *Autonomie et émancipation dans et par le travail dans les CAE*

Pour J. Gauthier, ancien secrétaire général de la CGScop, les CAE sont « *dans la tradition complète des coopératives de production [...]. Le projet initial de coopération était un moyen d'émancipation des travailleurs en les libérant du besoin d'avoir à passer par un entrepreneur pour organiser et structurer leur production* » (Cité par Poncin, 2004, p. 20). La question relative au caractère autonome ou hétéronome du travail se formule singulièrement dans les CAE du fait de la maîtrise individuelle du travail, avec la possibilité de s'appuyer sur le collectif. Le travail qualifié ici d'autonome s'inscrit dans un espace en puissance des zones grises du travail et de l'emploi. Quelles sont les conditions de l'autonomie des travailleuses dans les CAE ? Quelles sont les dimensions d'hétéronomie quand on développe une Activité entrepreneuriale (AE) dans une CAE ? À partir des réflexions philosophique et sociologique formulées préalablement, il s'agit de considérer les conditions d'autonomie et d'émancipation dans et par le travail dans les CAE en six points : le Projet politique, les services et l'organisation, le dialogue social, les dynamiques collectives, la gouvernance et leurs limites.

---

<sup>79</sup> Règles statuts, place de l'éducation à la coopération.

<sup>80</sup> Principe d'association volontaire.

<sup>81</sup> Rendu possible par la double qualité, nécessaire, mais néanmoins insuffisante.

<sup>82</sup> Présente dans les premières associations ouvrières de production, cette autonomie pose néanmoins question dans les Scop où la division du travail inclut une hiérarchie et repose sur un production de type industriel (Jaumier, Pasquier et de La Tour, 2018).

### 3.1. L'autonomie dans le travail au cœur du Projet politique des CAE et sa valorisation marchande

La charte du réseau Coopérer pour Entreprendre (CPE) engage les CAE à « *permettre à des porteurs de projets de vivre de leur savoir-faire en toute autonomie économique et professionnelle, en leur procurant une alternative à la création d'entreprise classique et un accompagnement dans la durée* »<sup>83</sup>. De fait, le Projet politique affirme l'idée de travail autonome dans une perspective apprenante comme une nouvelle manière de produire, en gardant le contrôle sur leur travail et un rapport différent au travail où le métier, le savoir-faire sont cruciaux (Michel et O'Shea, 2018). C'est un fait relevé dans la première recherche réalisée sur des CAE : « *Tous [les entrepreneurs] valorisent l'autonomie de et au travail. Être 'maître de son travail', 'ne pas avoir quelqu'un sur le dos', l'absence de contrôle et de sanction dans l'organisation et la réalisation de la production semble unanimement revendiquée* » (Darbus, 2006b, p. 6). Le caractère émancipateur du travail dans les CAE répond à deux situations considérées comme contraignantes : la subordination du salariat, l'insécurité et la solitude de l'indépendance. « *Les CAE constituent une alternative [...] pour quiconque souhaite 'se mettre à son compte' et vivre de son savoir-faire en autonomie économique et professionnelle* » (Sangiorgio et Veyer, 2009, p. 90).

Il en résulte deux difficultés pour rendre possible un travail autonome et démocratique. D'abord, c'est la capacité des CAE à favoriser l'apprentissage de l'autonomie par la coopération aux TA, qui par définition sont centrées sur leur AE principalement individuel<sup>84</sup>. Comment promouvoir les coopérations entre des TA aux profils et aux activités aussi diverses que celle de la communauté de TA d'une CAE (Veyer et Sangiorgio, 2006) ? Deuxièmement, la difficulté concerne la combinaison du sens du travail avec l'autonomie et la génération d'un bénéfice, pour permettre aux TA de se rémunérer suffisamment en fonction de leurs besoins. En effet, la valeur marchande du travail est liée aux « *compétences métiers* » du TA (leur valeur pour la clientèle), aux compétences transversales relatives à la maîtrise de l'organisation du travail (fixer le temps de travail nécessaire à la production), à la gestion de l'AE (fixer une marge de production et détermination des prix en conséquence), et aux relations commerciales (Corsani et Bureau, 2015).

### 3.2. Donner les moyens d'être autonome aux TA

« *La pratique des CAE fait émerger une conception du travail et de l'entreprise qui interroge la place du travail dans la vie, et l'équilibre entre l'individu et le collectif. Les piliers de ce modèle sont la sécurisation mutuelle, l'autonomie, la citoyenneté économique* » (Bodet et de Grenier, 2012, p. 109). La CAE constitue un espace où les TA tentent de réduire les dimensions d'hétéronomie qui s'exercent sur leur travail. Pour cela, elle institue au sein d'un espace démocratique, un système de relations utilisant le contrat salarial pour accéder à la protection sociale, tout en délaissant la dimension de subordination qui y est attachée. Les TA disposent d'une autonomie pour établir le sens et le contenu de leur travail, qui

---

<sup>83</sup> Source : CPE, Charte, 2015.

<sup>84</sup> Les rencontres avec les autres membres ne sont pas systématiques.

dépend toutefois de leur relation clientèle. La coopérative n'exerce pas de contraintes sur le travail de ses membres, dans la limite du respect du cadre légal. Cette autonomie se traduit comptablement à partir de la définition « *d'unités économiques autonomes analytiquement* » (Sangiorgio et Veyer, 2009, p. 54). « *Maîtres de leur propre travail, ils sont totalement autonomes quant à la définition de leurs tâches, et l'organisation de celles-ci : il leur revient de trouver leur activité, leurs clients, de faire leur propre publicité, d'établir des devis, d'organiser leur temps, etc.* » (Darbus, 2006a). En sus, les TA ont la possibilité d'aménager leurs activités<sup>85</sup> liées à différents temps de vie<sup>86</sup>.

Les services mutualisés visent à donner les ressources nécessaires<sup>87</sup> pour accroître leur autonomie avec leur AP (Veyer et Sangiorgio, 2006). La production n'est pas contrainte uniquement par la génération de profit, ni par la relation de subordination salariale, fournissant ainsi aux TA les moyens d'amplifier leur autonomie (Delvolvé et Veyer, 2011 ; Bodet et de Grenier, 2012 ; Michel et O'Shea, 2018). Alternance entre apprentissages et actions, le parcours d'accompagnement au démarrage consiste à préparer « *l'apprenti entrepreneur* » notamment dans la phase de développement de son AE, en proposant des outils à utiliser et des étapes à suivre aux TA, avec un espace où les erreurs sont limitées par l'appui de l'EM, réduisant de la sorte les risques pris individuellement (Allard et alii, 2013, p. 76). Les personnes ont le choix d'échanger avec leurs pairs, sous forme de « *néo-compagnonnage* » (Stervinou et Noël-Lemaître, 2008), pour autoévaluer la pertinence et la faisabilité de leur projet. C'est la perspective d'expérimenter son projet en étant encadré, accompagnée et formée, qui rend possible l'autonomie dans l'AE.

### 3.3. Garantir un cadre juridique sécurisé favorable à l'autonomie des TA

Face aux risques des nouvelles formes de subordination, créatrices de dépendances économiques et d'auto-exploitation, les CAE esquissent un cadre alternatif pour garantir les droits sociaux des TA. Le statut d'ES et les fonctions mutualisées dans les CAE constituent un cadre permettant une « *autonomie sécurisée* » (Bodet et de Grenier, 2012, p. 103), favorable aux réflexions relatives aux droits sociaux des TA. Coopaname considère que « *réinjecter du droit du travail là où il n'y en a plus, revient à remédier aux déséquilibres entraînés par le travail autonome* » en cherchant à « *réinscrire le travail autonome dans le droit du travail* » et « *protéger la précarité intrinsèque au travail autonome* » (Delvolvé et Veyer, 2011, p. 87). Le rôle du contrat fixant les termes de la relation entre la travailleuse autonome et la coopérative « *définit de fait une autonomie encadrée : l'entité constitue, au niveau comptable, un centre de production et socialement, une unité de travail, mais elle ne détient pas de personnalité morale, elle s'engage à respecter les principes coopératifs et reste soumise aux décisions du Conseil d'Administration de la CAE* » (Bureau et Corsani, 2014a, pp. 227). Ce contrat est qualifié de contrat social (Delvolvé et Veyer, 2011), au sens où il dépasse la relation contractuelle. La coopérative apporte une autonomie accrue pour les TA dans un environnement où les réglementations sont encore absentes pour encadrer

---

<sup>85</sup> Au sens de la sociologie pragmatiste.

<sup>86</sup> Professionnelle, familiale, sociale, etc.

<sup>87</sup> Par l'accompagnement et en élaborant des espaces propices aux apprentissages.

juridiquement leurs droits sociaux, leurs responsabilités et leurs dépendances économiques (Bureau et Corsani, 2015). Les TA restent dépendants de leur(s) donneur(s) d'ordre, plutôt que le cadre imposé par la division du travail opérée dans les entreprises (Bodet et de Grenier, 2012), comme l'indique la faiblesse et la discontinuité de leurs revenus (Ballon et al., 2019).

#### 3.4. Les dynamiques collectives au service de l'autonomie

L'idée des CAE est que l'autonomie s'acquière par le collectif, c'est-à-dire l'ensemble des échanges, des liens et des coopérations de production qui sont possibles dans les CAE. Depuis quelques années, favoriser la création d'un espace propice aux opportunités d'échanges<sup>88</sup> représente d'ailleurs un enjeu stratégique de leur développement (Leclercq et Romanowski, 2018). Ce projet s'incarne à travers la perspective d'*entrepreneuriat collectif*, caractéristique de « *la troisième génération de CAE* » énoncée par Coopaname : « *la Structure a pour rôle de susciter et d'accompagner systématiquement ces démarches [professionnelles et collectives] en ce qu'elles permettent à des entrepreneurs autonomes de bénéficier d'emblée de la force de projets collectifs dans lesquels le travail peut être divisé* » (Sangiorgio et Veyer, 2009, p. 58). Les coopérations de production entre TA favorisent une autonomie plus grande, en réduisant leur solitude, en valorisant leurs compétences et leurs connaissances, ce qui constitue un potentiel d'opportunités commerciales propice à l'augmentation de leur revenu (Bureau et Corsani, 2015 ; Leclercq et Romanowski, 2018 ; Ballon et al., 2019). Face aux problématiques de dépendances économiques, et aux difficultés d'investissements des AE, des solutions sont imaginées comme la mutualisation de risques économiques entre les AE (Veyer et Sangiorgio, 2018). En considérant la coopération comme « *une compétence, un savoir-faire qu'Aristote définissait comme tekhné* » (Sennett, 2014, p. 17), le développement des dynamiques collectives favorisant l'autonomie s'intègre dans un processus d'éducation à la coopération identifiée par J.-F. Draperi (2014b), qu'il s'agira de qualifier.

#### 3.5. Autonomie et démocratie dans le travail : penser la gouvernance et la vie coopérative

L'autonomie dans le travail est garantie par la capacité des TA à devenir sociétaire. Le pouvoir qu'ils peuvent exercer lors des séminaires de sociétaires et des Assemblées Générales, en tant que copropriétaire, codécisionnaire à raison d'« *une personne égale une voix* », leur donne les moyens d'orienter les stratégies de l'entreprise, concernant les modalités de gestion de leur AE par exemple (Bodet et de Grenier, 2012 ; Bodet, de Grenier et Vallade, 2015). Néanmoins, la corrélation entre sociétariat et autonomie commence seulement à être explorée dans la littérature consacrée aux CAE. On remarque que l'article sur la gouvernance de la CAE Codémarrage — n'étudie pas le lien entre gouvernance et autonomie dans le travail (Lion et Rospabé, 2018). Lorsqu'il considère les modalités concrètes du « *travail démocratique* », défini comme « *un processus conjoint de démocratisation du travail et de production démocratique d'institution* », A. Cukier (2018) mentionne les expériences des CAE, dans la mesure où elles donnent aux TA un pouvoir sur le contenu et la gestion de leur travail, par la création d'espaces pour participer aux processus de décisions. Toutefois, il souligne qu'elles ne répondent pas

---

<sup>88</sup> Sociaux, techniques ou encore commerciaux.

complètement au problème d'isolement engendré par le travail autonome. Plusieurs contraintes au potentiel démocratique du travail dans les Scop sont identifiées : le rapport au marché et les autres formes d'activités politiques, comme le syndicalisme, avec lequel les CAE entretiennent des relations ambivalentes (Bost, 2011)<sup>89</sup>.

### 3.6. Des limites à l'émancipation des TA dans les CAE

Nous relevons des pressions irrémédiables à cette autonomie, l'hétéronomie étant constitutive du processus d'autonomie dans le travail (Gorz, 1988), du fait de son inscription dans plusieurs champs de règles institutionnelles contradictoires. F. Darbus remarque le caractère subi du travail autonome, considéré comme un ultime recours face à la précarité. Elle dénonce le « *salariat libéral* » véhiculé dans les CAE sous forme de « *rhétorique personnaliste* » comme en atteste – d'après elle – les discours cogérants : « *l'autonomie* », « *la créativité* », et « *la responsabilité* » associées à « *un épanouissement personnel et professionnel* » (Darbus, 2006a, pp. 26-27). L'autonomie des TA est limitée par les relations asymétriques nouées avec les donneurs d'ordre, du fait notamment de la concurrence importante avec les micro-entrepreneurs<sup>90</sup>. Les CAE ne disposent, ni des outils juridiques ni des ressources financières pour faire face à ces risques socioéconomiques (Delvolvé et Veyer, 2011 ; Bodet et de Grenier, 2012 ; Bureau et Corsani, 2015). Par ailleurs, la mutualisation des fonctions induit une division du travail, source de dépendance des TA face à l'EM, qui peut poser problème quand l'EM dysfonctionne<sup>91</sup> ou lors de conflits entre TA et SEM. Cette situation est renforcée par le fait que la responsabilité réside du côté des mandataires sociaux : lors de conflits, ils ont le dernier mot<sup>92</sup>. Mais c'est parfois le pouvoir des SEM, et leur arbitrage qui prévaut, source de conflit potentiel. L'EM constitue probablement une limite à l'autonomie des TA, alors en contradiction avec le Projet politique : un élément qui fera l'objet d'une attention particulière. Par ailleurs, le cadre collectif représente dans certains cas une contrainte dans la mise en œuvre des stratégies individuelles<sup>93</sup>. Néanmoins, dans les « *marges du salariat, l'hétéronomie relève moins de la subordination juridique que de la dépendance à l'égard des intermédiaires et suscite par conséquent de nouvelles stratégies de mutualisation et d'association, visant à garantir l'indépendance à plusieurs* » (Corsani, 2012, p. 498). Le poids du cadre sur les TA doit être nuancé dans la mesure où ces contraintes sont institutionnelles et réglementaires, qui ne dépendent pas des CAE.

\*

L'objectif de cette section était de considérer l'idée d'une nouvelle centralité politique du travail (Renault, 2012 ; Cukier, 2017) à partir de l'expérimentation menée par les CAE, comme un processus caractéristique des zones grises du travail et de l'emploi. En effet, « *le développement de structures productives alternatives dans un contexte de mutation structurelle passe par la capacité à construire des*

---

<sup>89</sup> Si cet aspect serait intéressant à approfondir, la littérature reste muette sur le sujet, et cet élément ne constitue pas un l'objet central de cette thèse. C'est plutôt une piste de recherche que nous indiquons ici.

<sup>90</sup> Pour des raisons fiscales (cf. chap. 2).

<sup>91</sup> Ex. : retard dans la validation de la facturation ou dans le remboursement des frais.

<sup>92</sup> Ex. : Désaccord sur le remboursement de frais professionnels.

<sup>93</sup> Dispositifs de gestion inadaptés, lenteur des processus décisionnels, choix des assurances de responsabilité civile.



*projets politiques émancipatoires reposant sur la centralité politique du travail autonome et démocratique* » (Bocayuva, 2013). L'analyse des modèles socioéconomiques des CAE invite à examiner les conséquences des spécificités du travail autonome sur les dynamiques socioproductives. La notion d'activité (Bidet, 2006 ; Célérier, 2016) outille notre démarche pour appréhender la composition du travail autonome (Everaere, 1999 ; Bureau et Corsani, 2014b) et démocratique (Cukier, 2018) dans une CAE. Il s'agit de relever la façon dont le Projet politique et les fonctions qui en découlent, se concrétisent au niveau du travail, à travers différents types d'activités : marchandes ou non, professionnelles et sociales. De fait, l'objectif est d'étudier la déclinaison de la multifonctionnalité des CAE sur le plan du travail. Si la CAE tend à renforcer l'autonomie de ses membres dans et par le travail par la mutualisation, l'accompagnement et la formation et un cadre coopératif, les formes d'hétéronomie dans le travail se reproduisent dans les rapports des TA avec les clients, face à la concurrence du marché, et avec les salariées de l'entité mutualisée. Mais l'autonomie n'est pas l'indépendance. Dans la CAE, elle est rendue possible par le collectif mais aussi contrainte par celui-ci révélant une ambivalence.

Dans le chapitre 4, la question des relations sociales de production a été identifiée comme une composante définissant les entreprises coopératives. Il s'agit de considérer la traduction du travail autonome et démocratique, du point de vue des relations sociales de production, en examinant les cadres d'analyse utiles pour saisir la recomposition des relations sociales de production dans les zones grises du travail et de l'emploi.

### Section 3. La recomposition des relations sociales de production dans les CAE

Au regard de l'évolution de la nature du travail, et des emplois atypiques dans les *zones grises du travail et de l'emploi*, les CAE se caractérisent par la singularité de leur système d'emploi et leur Projet politique. Les reconfigurations des relations sociales des travailleuses autonomes (TA) sont étudiées à la lumière des rapports de force entre des acteurs socioéconomiques aux intérêts et aux finalités socio-productives contrastées. Si les entreprises d'économie sociale affirment des valeurs égalitaire, équitable et démocratique, il importe de ne pas minimiser d'autres rapports de pouvoir qui se reconstituent (Hély et Moulévrier, 2013). Dans cette section, nous explorons les cadres d'analyses à même de saisir les recompositions des relations sociales, au-delà d'une approche binaire. L'analyse porte sur les relations sociales de production dans les coopératives, et plus particulièrement les Scop, comme alternative à la relation salariale (1.). Considérant les évolutions des formes de mise au travail, il s'agit ensuite de déconstruire les concepts de relations salariales/de rapport salarial, tels qu'ils ont été définis par la Théorie de la Régulation (TR), pour rendre compte de ces nouvelles situations d'emplois (2.). Enfin, à partir de la littérature sur les CAE, les éléments caractéristiques des relations sociales de production dans les CAE sont mis en exergue (3.).

1. *Des relations sociales entre subordination et parasubordination, entre indépendance juridique et dépendance socioéconomique*

La notion de *zones grises du travail et de l'emploi* met en évidence l'éclatement de la norme salariale, qui modifie les normes, les droits et les protections des travailleurs c'est-à-dire : les relations sociales

de production. Notre raisonnement s'appuie sur l'identification de plusieurs facteurs caractéristiques de la mutation des relations sociales de production, en s'intéressant aux rapports de pouvoir qui s'exercent dans une situation de travail. La relation salariale, conçue pour analyser les rapports de pouvoir au sein d'une entreprise industrielle de type fordiste, perd de son acuité quand il s'agit d'analyser le cas de productions éclatées entre différentes unités de production individuelles. Les relations sont marquées par une dimension triangulaire, et non plus binaire, ainsi que la combinaison de plusieurs contrats et d'employeurs ou donneurs d'ordre, complexifiant l'analyse des relations sociales de production (Durand, 2017). Il s'agit de mettre en perspective les analyses qui questionnent le caractère dominant du rapport salarial pour revoir la relation salariale.

### 1.1. Dépasser la dimension salariale pour rendre compte des situations des *zones grises du travail et de l'emploi*

La recomposition des formes d'emplois s'illustre par la diversité des mobilisations du travail entre salariat et indépendance : les travailleuses cumulant et/ou alternant différents statuts juridiques (salarie et indépendant), celles dont le travail est fourni par un intermédiaire (Bernard et Dressen, 2014 ; Baumann, Monchatre et Zune, 2016). La flexibilisation du droit du travail se caractérise par la création et l'assouplissement de règles encadrant les contrats à durée limitée, des formes d'emploi à mission et de sous-traitance, la flexibilisation de la réglementation et la baisse des taxes pour les entrepreneurs individuels (Dieuaide, 2017a ; Jolly et Flamand, 2017). En conséquence, les rapports sociaux de production se complexifient par des liens juridiques et socioéconomiques mélangés, qui dépassent les frontières de l'entreprise<sup>94</sup>. L'externalisation de la production et l'émergence de petites structures productives déplacent la division du travail et les rapports de pouvoir à l'extérieur de l'entreprise, en impliquant des acteurs aux statuts divers. Cet enchevêtrement de relations commerciales et salariales introduit de nouveaux rapports de dépendance qui supplantent le droit du travail (Petit et Thévenot, 2010). Or, le statut juridique de l'indépendant ne garantit pas son indépendance économique ; le salariat n'induit pas nécessairement de lien de subordination, au sens juridique du terme (ex. : portage salarial, CAE) ; la subordination ne découle plus seulement du contrat salarial.

La transformation des formes d'emploi et de travail donne aux relations sociales de production d'autant plus d'acuité (Colletis et Dieuaide, 2008). La littérature consacrée au secteur de services montre les effets de la nature du travail sur la relation d'emploi. Le concept de « **rapports sociaux de service** » éclaire ainsi la singularité d'une régulation postfordiste de l'emploi (Gadrey, 1990). La relation sociale de service relève d'une dimension technique et sociale : la production et la consommation sont l'objet d'une même action simultanée. La division du travail évolue : conception et fabrication ne se distinguent plus comme dans l'industrie. Le rapport salarial — modifié par l'engagement subjectif de la travailleuse et l'intensité relationnelle entre le producteur et le bénéficiaire — les amène à coopérer pour produire (du Tertre, 2006, 2013b).

---

<sup>94</sup> Relation commerciale avec un travailleur sous-traitant, relation salariale avec une travailleuse salariée en CDI ou en CDD.

En ce sens, les catégories d'analyse établies par Y. Dupuy et F. Larré (1999) enrichissent la compréhension de ces situations hybrides d'emploi, en dépassant le « *construit juridicosocial* ». La mobilisation du travail est étudiée selon deux dimensions : l'organisation de l'activité de travail, c'est-à-dire qui décide, qui organise et contrôle la prestation réalisée, et la responsabilité des risques, c'est-à-dire qui les prend en charge<sup>95</sup> en vue de déterminer le degré de dépendance économique. La mobilisation du travail est examinée du point de vue individuel, collectif ou mixte. Les situations intermédiaires de travail identifiées, entre travail salarié et indépendant, soulignent des nuances subtiles entre le travailleur salarié à temps plein dont l'organisation du travail est déterminée par l'entreprise qui porte les risques d'une part, et le travail indépendant qui détermine son organisation et supporte les risques qui y sont associés d'autre part. La proposition est de mobiliser ces catégories pour rendre compte des relations sociales de production singulières dans les *zones grises de l'emploi et du travail*. Concrètement, ces critères d'analyse — travail subordonné/independant, individuel/collectif — sont utilisés pour qualifier les relations sociales de production dans les CAE.

## 1.2. La triangularité des relations sociales de production : le cas des travailleurs autonomes

Constatant la décomposition du « *modèle d'emploi mono-actif à temps plein* », les économistes Catherine Laurent et Marie-Françoise Mouriaux (2008, p. 28) s'intéressent à « *d'autres formes d'activités professionnelles jugées résiduelles et/ou peu structurantes pour l'activité économique [alors qu'elles] sont majoritaires dans d'autres secteurs [dont] les services où la prestation relève toujours d'une coproduction avec le bénéficiaire, et d'un rapport social de service* ». À la suite C. Du Tertre (2013), elles considèrent le caractère inopérant du rapport salarial pour « *saisir les recompositions qui s'effectuent entre formes d'activités, modes de vie et rémunérations du travail* » (Laurent et Mouriaux, 2008, p. 37). Le développement de relations triangulaires<sup>96</sup> et des statuts d'activités déconnectent le statut professionnel formel de la production effectivement réalisée comme dans les agences d'intérim, les sociétés de portage salarial ou encore les CAE. En élargissant le cadre du rapport salarial, elles conçoivent le « **rapport social d'activités** » pour étudier l'hétérogénéité des formes d'emplois. Il est déterminé par cinq composantes remodelées : les moyens de production utilisés, les formes de division sociale et technique du travail, les modalités d'attachements des salariés à leur entreprise et leurs territoires, les déterminants des revenus des ménages<sup>97</sup>, les modes de vie qui soutiennent le déploiement des systèmes de production et enfin, les topologies familiales et ancrages multiformes. Cela leur permet d'envisager les processus de domination et d'aliénation dans le travail et les stratégies adoptées par les acteurs dans le cadre des transformations des modes de production et des formes d'emploi (du Tertre, 2008, 2013b). Cette relecture du rapport salarial permet d'examiner les relations sociales de production triangulaires caractéristiques des CAE (« *employée autonome* », employeur, cliente).

---

<sup>95</sup> Ex : risque clientèle : trouver de nouveaux clients.

<sup>96</sup> La travailleuse, une entreprise qui porte l'emploi et le client.

<sup>97</sup> Et non de chaque salarié.

### 1.3. La travailleuse autonome : entre indépendance juridique, dépendance économique et hétéronomie

Les « *entrepreneurs dans les franges du salariat travaillent sans les protections liées à la subordination juridique, mais en vivant un rapport de dépendance sur le plan économique* » (Beaucourt et Louart, 2012, p. 525). Le contrat commercial et la facturation à la mission induisent une subordination économique vis-à-vis d'un seul ou plusieurs donneurs d'ordre, cachant une nouvelle forme de marchandage du XXI<sup>e</sup> siècle (Supiot, 2000 ; D'Amours, 2009 ; Abdelnour, 2016). Les *travailleuses autonomes* sont confrontées à la difficulté de générer des revenus suffisants pour assurer leur autonomie socioéconomique créant une situation de dépendance économique (Antonmattei et Sciberras, 2008 ; Levratto et Serverin, 2009). La catégorie des « *travailleurs indépendants économiquement dépendants* » qualifie ces nouvelles formes de dépendances économiques caractéristiques d'une relation « *para-salariale* » (Antonmattei et Sciberras, 2008). Ces travailleuses sont des indépendantes, réalisant une production marchande seule, dont au moins 50 % des revenus provient d'un donneur d'ordre, qui détermine l'organisation de la production, dans le cadre d'une relation commerciale d'au moins deux mois. Ainsi, la fin de la relation commerciale peut mettre en danger la pérennité de l'AE.

La littérature s'est plus particulièrement intéressée aux cas des salariées-portées et des auto-entrepreneurs pour comprendre ces situations atypiques, montrant les ambivalences de ces situations d'emploi dans le système institutionnel actuel. Les entreprises de portage salarial font l'objet de nombreuses critiques concernant l'ambiguïté juridique de leurs contrats de travail, et l'effectivité de la protection sociale des salariées-portées. De fait, leurs parcours professionnels sont instables ; les modalités des relations sociales de production sont hétéronomes, on recense même des escroqueries<sup>98</sup> (Casaux-Labrunée, 2011 ; Darbus, 2013 ; Louvion, 2017). Le portage salarial est assimilé dans certains cas à du prêt de main-d'œuvre illicite (Kerbourc'h, 2007). Pour A. Louvion, la critique de l'ubérisation du travail, qui traverse les discours des sociétés de portage salarial, cache une réalité ambivalente dans les pratiques : « *En plaquant le statut de salarié sur des situations de travail qui peinent à recevoir une protection sociale, les entreprises de portage salarial affirment sécuriser des relations marchandes dont elles contribuent, par ailleurs, à renforcer la logique* » (Louvion, 2018). Ces approches critiques des sociétés de portage salarial adoptent une lecture binaire que nous cherchons à dépasser.

Combinant une analyse économique et juridique, N. Levratto et E. Serverin (2012) s'intéressent au régime de micro-entrepreneur. Elles montrent qu'il ne permet pas aux travailleuses d'acquérir leur indépendance, prises dans des rapports de pouvoir<sup>99</sup>, source d'hétéronomisation de leur travail. Trois critères sont utilisés pour mesurer l'effectivité de leur indépendance économique et juridique<sup>100</sup> : l'autonomie productive (mise au service d'un marché avec la capacité à mobiliser du capital et du travail), de direction (capacité à prendre des risques et dégager des surplus pour investir) et des

---

<sup>98</sup> Sur les coûts de l'assurance par exemple.

<sup>99</sup> En particulier vis-à-vis des donneurs d'ordre.

<sup>100</sup> À partir de la définition de l'entrepreneur (Filion, 2011).

revenus (capacité à dégager des profits à partir de leur activité économique, en vue de se verser un salaire) (Levratto et Serverin, 2012). Les relations sociales de production se caractérisent par leur asymétrie : la micro-entrepreneuse est conditionnée à une relation de dépendance vis-à-vis de son donneur d'ordre, renforcée lorsqu'il n'y a qu'un seul donneur d'ordre<sup>101</sup>.

Aussi, les autrices estiment leur autonomie de production improbable au regard du cadre restrictif de la loi et de l'isolement des travailleuses. Leur autonomie de direction est limitée par trois éléments : les risques de dépendances vis-à-vis du donneur d'ordre que la législation ne sécurise pas, les risques professionnels (accès à une assurance professionnelle, protection sociale, concurrence) et les risques d'échec de leur entreprise, dans laquelle ils se sont engagés personnellement. Le déplacement des risques de l'entreprise sur le micro-entrepreneur empêche l'autonomie dans la direction de l'activité, la croissance et la pérennité des revenus, risquant de créer une nouvelle classe de travailleurs pauvres, estiment-elles. Moins outillées pour assurer le développement de leur activité, rendant les erreurs de gestion et de stratégies plus fréquentes, les micro-entrepreneuses sont conduites à opter pour des démarches risquées (Abdelnour et Lambert, 2014). La responsabilisation accrue, qui repose sur les travailleurs indépendants (D'Amours, 2009), les amène à imaginer des espaces et des relations en vue de diminuer les risques auxquels ils sont confrontés (Levratto et Serverin, 2012 ; Bureau et Corsani, 2018a ; Bureau et al., 2019), et s'organiser collectivement pour réduire leur isolement, mutualiser des tâches commerciales ou partager la production, à l'instar des CAE.

La combinaison de ces trois lectures nous donne plusieurs clefs d'analyse pour considérer les TA en CAE. Avec les catégories énoncées par Y. Dupuy et F. Larré (1999), il s'agit d'examiner les spécificités organisationnelles des relations sociales de production. Pour étudier la reconfiguration des rapports de pouvoir dans les zones grises de l'emploi et du travail, nous reprenons les modifications conceptuelles de la relation salariale (Laurent et Mouriaux, 2008). Enfin, les critères établis par N. Levratto et E. Serverin (2012, 2014) nous permettent de considérer l'autonomie des TA dans leur AE.

## 2. *La spécificité des relations sociales de production dans une Scop*

Avant d'examiner les rapports dans les CAE, un bref arrêt sur les particularités des rapports au sein des Scop est nécessaire, considérant leurs spécificités institutionnelles et organisationnelles.

Historiquement, les Scop associent la relation salariale à un asservissement du travailleur (Espagne, 1996) ; c'est pourquoi elle « *est remplacée par la responsabilité et la discipline consentie* » (Fauquet, 1935, p. 39). L'institutionnalisation des Scop intervient notamment avec la mise en place de la protection sociale basée sur le salariat. Cela leur permet de mieux protéger le travail de leurs membres. Les Scop se distinguent toutefois par leur dimension duale<sup>102</sup> et démocratique<sup>103</sup>. Plusieurs rôles sont attribués à leurs membres, alors qu'ils sont « *en général joués par des acteurs différents : celui d'associés prenant*

---

<sup>101</sup> Une situation proche d'une relation salariale finalement. Si la présomption de non-salariat est reconnue par la loi du 4 août 2008 créant ce régime, elle est limitée par la difficulté à établir la preuve de la subordination.

<sup>102</sup> Finalités sociopolitiques et production marchande.

<sup>103</sup> Encadré par les statuts, assurant des droits aux bénéficiaires pour qu'ils contrôlent leur travail.

*ensemble le risque d'entreprise ; le rôle d'apporteurs de travail ; et le rôle de 'managers', directs ou 'délégués-contrôleurs' »* (Espagne, 1997, p. 2). Le salarié-sociétaire « *co-entrepreneur* » est « *co-gestionnaire et co-responsable* » : en plus de réaliser son travail, il participe à l'organisation du travail (élaboration de règles) et la gestion de l'activité productive<sup>104</sup> (Espagne, 2000a), et il partage les risques de l'entreprise. L'analyse des relations sociales de production dans une Scop nécessite de considérer la combinaison de ces rôles au sein d'une seule et même personne, pour saisir les tensions et les rapports de pouvoir qui se forment.

Encadrée par des règles légales et statutaires, et entretenue par une animation coopérative (Bayo, 2012), la double qualité des membres se traduit par des liens réciproques entre la personne et la coopérative, à travers un « *rapport d'activités* » et un « *rapport de sociétariat* » (Vienney, 1982). Le juriste David Hiez (2006) montre le caractère intrinsèquement démocratique de la double qualité, enchâssant une dimension d'activité (production marchande) et de sociétariat, soit la production d'un projet de société commun avec des règles adaptées à sa mise en œuvre. Néanmoins, l'accès au droit de vote relié à l'achat de parts sociales constitue une forme de droit censitaire, limitant l'intégration des personnes qui ne peuvent pas y contribuer du fait des coûts d'entrée<sup>105</sup> (Barreto, 2011b). Au-delà de l'analyse antinomique du droit du travail entre salariat et indépendance, le rapport par l'activité économique (contrat de travail) et par le sociétariat (contrat de société) forme un « *rapport de coopération* » (*contrat de coopération*) : la « *traduction juridique de ce principe de double qualité* » (Hiez, 2006, p. 54). La relation n'est pas seulement salariale, elle est aussi « *sociétaire* ». Le « *caractère holiste de la coopérative* » se traduit ainsi par la combinaison étroitement mêlée d'un rapport social avec un rapport de travail (ibid., p. 52). L'imbrication de statuts questionne d'autant plus lorsqu'on ajoute la dimension de travail autonome, caractérisé par le statut d'ESA dans une CAE.

L'objet de la relation sociale de production dans une coopérative repose sur la définition d'un intérêt collectif, objet de compromis, qui peut faire suite à des luttes de pouvoir entre les acteurs. Le quadrilatère coopératif (Desroche, 1992) permet de dépasser la double qualité, en mettant en évidence les écarts entre le rapport de sociétariat et le rapport d'activités. Ce schéma conceptuel éclaire les intérêts regroupés au sein de toute forme de coopérative, au-delà d'un seul intérêt collectif global commun qui efface les rapports de pouvoir et les tensions possibles entre les actrices qui s'allient ou pas selon circonstances. De fait, quatre types d'acteurs sont identifiés : les sociétaires qui participent aux délibérations, les administrateurs chargés de représenter le Projet politique par les sociétaires, les managers qui dirigent, organisent et assument les responsabilités de l'entreprise, et les salariées qui produisent biens/services. Plusieurs situations conflictuelles sont discernées : lorsque les « *mandatés* » — donc en situation de pouvoir — prennent le pas sur les « *exécutants* »<sup>106</sup> ; quand les sociétaires peu

---

<sup>104</sup> Ex. : répartition des excédents en Assemblée Générale.

<sup>105</sup> C'est est à ce titre qu'il analyse la Société Anonyme à Participation Ouvrière comme une forme plus avancée de démocratie dans l'entreprise par la distinction entre la division du capital de la société entre des parts 'travail' et des parts 'capital'. Les salariées disposent d'un droit automatique au sociétariat par leur travail (Lulek, 2003).

<sup>106</sup> Managers et administratrices versus sociétaires et salariés.

impliqués dans la vie de la coopérative s'éloignent du Projet, l'AG devenant alors ineffective<sup>107</sup>. Utile à l'analyse des relations sociales dans les Scop, ce schéma est néanmoins incomplet pour saisir les tensions dans les CAE du fait de la composition spécifique de leurs relations.

Si elle n'a pas été pensée spécialement pour considérer les relations dans les coopératives, l'analyse transactionnelle de Commons (1934) apporte pourtant des éléments complémentaires à l'analyse salariale de la TR. L'économiste distingue trois transactions associées à des identités institutionnellement séparées : le marchandage (relation d'embauches et règles du contrat de travail), la direction (règles de production) et la répartition (règles régulant l'ensemble de la relation salariale) (Morel, 2010). La travailleuse est d'abord définie à travers ses droits, ses devoirs, ses libertés et ses responsabilités en tant que citoyenne dans la société, dans une communauté (Commons 1934a : 157 ; Morel 2010b). C'est le concept de citoyenneté qui raisonne avec l'ambition démocratique des coopératives dans la mesure où il « *pose la question du lien social par la mise en évidence de l'interdépendance humaine et de la solidarité devant unir l'ensemble des membres d'une collectivité face à son devenir* » (Morel, 2010). Au regard de la double qualité des membres dans les Scop, cette lecture permet de considérer plus précisément cette dimension citoyenne. De fait, pour Commons, la démocratie sert « *l'autoréalisation d'individus libres, l'élargissement de leurs potentialités par leur participation à l'action collective, par la réunion des volontés individuelles dans une volonté collective construite* » (Bazzoli et Dutraive, 2010). Son apport concerne la primauté qu'il accorde à l'action collective sur l'action individuelle, dans les régulations instaurées par la société, ou les communautés dans lesquelles s'inscrit la personne, sans pour autant nier son pouvoir d'agir (Bazzoli, 1994). Dans une perspective praxéologique, il conçoit la démocratie comme un apprentissage continu (Bazzoli et Dutraive, 2010), rappelant la vision desrochienne du rôle de la recherche-action dans les coopératives (Desroche, 1976).

L'analyse commonsienne présente trois intérêts au regard de notre questionnement relatif aux relations sociales de production dans les Scop : sa conception des interdépendances entre les actions collectives et les actions individuelles, son approche praxéologique de la démocratie comme élément structurant une relation sociale de production, et enfin sa réflexion sur la citoyenneté économique. Cette lecture vient outiller notre analyse des CAE où la dimension du travail autonome intervient également.

### 3. *De la recomposition des relations sociales de production dans les CAE*

Dans les CAE, les relations professionnelles reposent sur des éléments paradoxaux : une Activité entrepreneuriale autonome (proche de l'indépendance), une relation salariale et une dimension sociétaire. Pour Catherine Bodet<sup>108</sup> et N. de Grenier (2012), l'autonomie, la coopération et la démocratie sont centrales dans les relations sociales de production des CAE, favorisant ainsi l'émancipation de ses membres. Pour M.-C. Bureau et A. Corsani (2015), l'« *innovation institutionnelle* » des CAE se révèle

---

<sup>107</sup> Managers, administrateurs, salariées versus sociétaires.

<sup>108</sup> Membre de Coopaname, en tant qu'entrepreneuse-salariée-associée, depuis 2005, membre de la Commission recherche et fondatrice et sociétaire de la Manufacture Coopérative.

au niveau des relations professionnelles et l'articulation entre activité individuelle et engagement collectif qu'elles instaurent. Plusieurs questions peuvent alors être formulées. Quels sont les rapports de pouvoir entre les actrices d'une CAE ? Et, pour citer N. Dévolvé et S. Veyer (2009, pp. 7-8) : « *Où s'arrête l'entrepreneuriat salarié, où commence le salariat classique ?* » ; « *la frontière entre salariés classiques et salariés entrepreneurs se superpose-t-elle à la frontière du sociétariat ?* » À partir de notre revue de littérature, l'objectif est de saisir la singularité, les déterminants et les rapports de pouvoir qui s'exercent dans les relations sociales de production dans les CAE.

### 3.1. De l'association volontaire dans une communauté de pairs ...

Les CAE sont à l'origine d'un système socioproductif original qui détermine les rapports entre la coopérative, les activités entrepreneuriales (AE) et les TA (Bureau et Corsani, 2015, p. 227). La relation particulière nouée entre la travailleuse autonome (TA) et la coopérative commence avec son intégration<sup>109</sup> décidée selon sa situation sociale, ses qualités personnelles<sup>110</sup>, le potentiel du projet, l'adéquation du cadre de la coopérative avec l'AE envisagée, voire la propension à participer au Projet politique (Stervinou et Noel, 2008, pp. 82-83). Or les rapports des TA au Projet sont éclectiques selon leur degré de proximité avec les valeurs de l'ESS (Hernandez et Lethielleux, 2016), générant des implications contrastées (Veyer et Sangiorgio, 2006).

Juridiquement, la coopérative dispose d'un numéro de Siret pour l'ensemble des AE : c'est donc elle qui porte les emplois des TA. La relation paritaire instituée est basée, d'après l'analyse des acteurs, sur une « *confiance réciproque non contrainte* », « *une sorte de contrat de confiance moral* » (Delvolvé et Veyer, 2011). En effet, la personne confie la gestion de son activité à la coopérative, qui « *assure la responsabilité civile et pénale des actes professionnels d'un entrepreneur qu'elle connaît à peine* » (Veyer et Sangiorgio, 2006, p. 98). Le lien social et contractuel de la TA avec la coopérative repose sur une forme de « *contrat social* » original. La subordination liée au contrat de travail salarié « *classique* » est remplacée par une subordination au collectif définie « *comme acte volontaire du salarié* » (ibid.) d'intégrer la coopérative, garante de son autonomie<sup>111</sup>. L'absence de relations subordonnées dans le travail constitue d'ailleurs l'une des motivations des TA à rejoindre une CAE (Bureau et Corsani, 2015, p. 221). La mobilisation du travail repose sur « *une sociabilité choisie, dans une recherche d'équilibre entre individuel et collectif* » (Bodet et de Grenier, 2012, pp. 108-109). L

Le lien social et la garantie d'accès aux droits sociaux instituent d'autres formes mobilisation et de réalisation du travail : une forme de « *piratage* » des institutions du travail salarié (Bureau et Corsani, 2018b, p. 289). Pour les deux sociologues, ces relations constituent une forme de « *bricolage institutionnel* » (Reynaud, 2006), à l'origine de collectifs de travail inédits, dans la mesure où les TA préfèrent l'association volontaire et souple, dans une communauté de membres, que l'intégration d'une

---

<sup>109</sup> Les CAE n'utilisent pas le terme inadéquat de recrutement pour caractériser l'entrée des TA, un dossier de candidature peut être demandé.

<sup>110</sup> Plutôt que selon le niveau de diplômes ou un business plan.

<sup>111</sup> On reprend la définition de l'autonomie dans un collectif, et un cadre sur lequel la personne a un prisme (cf. section précédente).



organisation du travail subordonnée (Veyer et Sangiorgio, 2006). La notion de communauté permet de souligner le rôle de la CAE et de ses membres pour favoriser l'intégration et la participation au projet collectif (Ballon, Boudes et Veyer, 2017).

### 3.2. ... à la subordination économique et organisationnelle et aux risques d'auto-exploitation

Au même titre que la nouvelle génération de travailleurs indépendants, les TA dans les CAE ne sont pas épargnés par le déplacement du lien de dépendance économique. Certes, ce n'est plus une tension interne à l'entreprise entre les propriétaires (capital), les employeurs (relation d'emploi salarié « classique ») et le travailleur (force de travail) qui s'expriment, mais une pression externe, intégrant la cliente, le donneur d'ordre, et la concurrence avec les autres entreprises. « *Par rapport à une situation de salariat classique, la question se déplace du management vers le commercial. Le salaire de chacun dépend de sa propre aptitude à vendre les biens et services qu'il produit sur le marché* » (Bodet et de Grenier, 2012, p. 107). Le lien de dépendance économique à un seul client pèse sur le niveau de revenus interne des ES, comparé à celui des ES ayant plusieurs clientes (Ballon & alli., 2019). La coopérative peut participer au renforcement du pouvoir de négociation des TA.

Les salariés de l'entité mutualisée (SEM) représentant la coopérative, jouissent d'un certain pouvoir sur les TA, dans la mesure où ils valident le remboursement des frais des TA ou le montant du salaire à verser. À la différence des TA, ils disposent d'un salaire fixe chaque mois, en contrepartie duquel ils voient leurs missions définies par l'EM, si ce n'est la direction. Cette spécificité interroge la reproduction de rapports de domination. Dans la littérature coopanamiste (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Delvolvé et Veyer, 2011 ; Bodet et de Grenier, 2012) ou portant sur Coopaname (Bureau et Corsani, 2015 ; Michel, 2015 ; Boudes, 2017), cet élément apparaît peu, voire complètement absent. Ce sont des articles plus récents qui abordent les rapports de pouvoir de l'EM et de ses salariées sur les AE et les TA (Lion et Rospabé, 2018). Un autre sujet encore peu exploré : les rapports entre les TA. La présence d'AE — qui vendent des produits ou des prestations proches — invite pourtant à questionner les situations de concurrence (Michel, 2015, p. 128). Enfin, le développement de relations commerciales entre les TA — lorsqu'une personne sous-traite une mission à une autre — interroge sur la reproduction de rapport de sous-traitance en interne (Delvolvé et Veyer, 2009).

Au-delà de l'approche binaire, la représentation de travailleurs au sein d'une CAE est caractérisée par la singularité des situation de travail pour assurer le respect des conditions d'hygiène et de sécurité au travail, des différents rôles et statuts imbriqués, etc. (Lamarche et Lefebvre, 2018). Coopaname est la première CAE à explorer le rôle de la représentation des salariés<sup>112</sup>. L'idée est d'instaurer « *un quatrième contre-pouvoir* » au sein de la CAE, en considérant les spécificités des risques psychosociaux, qui ne découlent pas d'un lien de subordination classique, de dépendances économiques et sociales, et du surinvestissement des TA. « *Une représentation du personnel 'réinventée', au sein d'une entreprise*

---

<sup>112</sup> Cet article a été publié avant la réforme des Instances de Représentation du Personnel.

'réinstaurée', n'est-elle pas le fer de lance possible de nouvelles luttes : contre soi (et la tentation de s'auto-exploiter) ou contre les donneurs d'ordre (et la négation par le marché de toute forme de tarif) ? » (Delvolvé et Veyer, 2011, p. 79). Dans cet esprit, la représentation du personnel est redéfinie comme un moyen de se prémunir collectivement contre les pratiques abusives voire irrégulières des donneurs d'ordre, en conférant aux collectifs et aux pairs, un rôle de protection des personnes contre l'auto-exploitation, dans leur propre activité, ou l'engagement excessif dans les collectifs de production et dans la coopérative.

L'enjeu de la représentation des TA dans une CAE est alors d'instaurer du droit, du dialogue social, de la protection sociale, dans ces zones grises qui en est dépourvue. La création du Comité Social et Economique invite à renouveler cette analyse pour prendre en compte simultanément deux formes d'émancipation — l'une économique et l'autre politique — en considérant les rôles, statuts et postures, et envisager des actions concernant « *l'accompagnement, la production, la médiation, la représentation ou la responsabilité légale* » (Lamarche et Lefebvre, 2018).

### 3.3. Gestion individuelle, mutualisation des AE et division du travail

L'organisation du travail dans une CAE repose sur l'autonomie productive des TA (Bodet et de Grenier, 2012), au moyen de la mutualisation des risques juridiques et individuelles (Veyer et Sangiorgio, 2018) et de la formation. Une attention est portée aux conditions de développement de l'AE, entre un « *entrepreneuriat responsable* » (Stervinou et Noël-Lemaître, 2008) et une « *autonomie sécurisée* », qui donne « *le droit d'échouer sans prendre de risque démesuré, et donc, d'oser innover* »<sup>113</sup> (Bodet et de Grenier, 2012, p. 103). Toutefois, l'absence d'une division verticale du travail n'exclut pas une division fonctionnelle du travail, qu'induit la présence de fonctions mutualisées (Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013). Les différentes catégories d'acteurs interrogent notamment la répartition du travail démocratique relatif à la gouvernance de la coopérative.

Une première analyse des rapports entre SEM et TA identifie les SEM comme des « *employées du collectif* », qui mettent en œuvre des actions répondant aux besoins des TA : « *Ils ne sont clairement pas leurs propres employeurs économiques, ni ceux de la structure, mais bien employés du collectif tout entier* » (Delvolvé et Veyer, 2011, p. 93). Mais, les SEM disposent d'une autonomie moindre dans leur travail que les TA, dans la mesure où leur mission sont définies par une fiche de poste, selon les besoins de la coopérative ; les horaires et le lieu de travail sont fixés par l'employeur, induisant alors davantage un rapport de subordination. Mais, il est limité par le lien sociétaire qui donne au salarié la capacité d'exprimer sa voix lors de l'AG. Si l'organisation des productions dans les CAE atteste d'une autonomie productive indéniable pour les TA, la mutualisation de services implique une division du travail. Et si le sociétariat ouvert à l'ensemble des salariés instaure une situation d'égalité entre les membres, les SEM disposent d'une compréhension du système de la CAE plus importante que les TA, induisant

---

<sup>113</sup> Tout dépend des conditions d'entrée de l'AE, dans la mesure où certains seuils peuvent être fixés.

des rapports potentiellement inégaux<sup>114</sup> (Chambolle et alii, 2016). Le défi pour les CAE est d'identifier ces situations afin d'éviter de reproduire des rapports de domination, qui jouent au détriment de ses membres bénéficiaires (Brulé-Josso et Liberos, 2019).

### 3.4. Des enjeux de coopérations multiformes

Pour les travailleuses indépendantes, la propension à pouvoir partager les risques et rejoindre un collectif est un moyen de pallier leurs difficultés socioéconomiques rencontrées. En effet, la reconstruction de collectifs de travail tend à réduire les rapports de dépendance aux donneurs d'ordre (Bureau et Corsani, 2018a ; Bureau et Dieuaide, 2018 ; Grégoire, 2018). La CAE constitue l'un de ces espaces propices à l'émergence de collectifs de TA (Stervinou et Noël-Lemaître, 2008 ; Allard et al., 2013). Plusieurs facteurs favorisent ces coopérations : la croissance de la taille des CAE en nombre de TA, leur ambition collective, leur difficulté à trouver des débouchés et à négocier avec leurs clientes, des commandes trop importantes pour une seule personne (Bodet et de Grenier, 2012 ; Bodet, de Grenier et Vallade, 2015 ; Leclercq et Romanowski, 2018). D'ailleurs, pour J.F. Draperi (2014) et S. Veyer et J. Sangiorgio (2006), la coopération est un objectif en soi dans la CAE, qui joue un rôle pour faciliter les opportunités de coopérations, plutôt que des situations de concurrence entre TA. Mais selon les profils et les attentes, les temps de coopération ne sont pas équivalents ni égalitaires. « *Comment éduquer massivement à la coopération des personnes qui n'y sont pas préparées afin qu'elles bâtissent ensemble un outil économique d'émancipation collective ?* » s'interrogent les cofondateurs de Coopaname (Sangiorgio et Veyer, 2009, p. 61). L'éducation à la coopération passe par la participation à des ateliers qui favorisent les apprentissages collectifs et réciproques, tout au long du parcours des TA (Allard et al., 2013 ; Leclercq et Romanowski, 2018). Stéphanie Brulé-Josso et Ghislaine Liberos (2019, p. 54) qualifient ce processus d'« *acculturation à l'entrepreneuriat par le collectif* ».

L'EM doit être en mesure d'accompagner ces collectifs de production, non plus individuels, mais collectifs, qui génèrent des risques socioéconomiques plus importants. M.-C. Bureau et A. Corsani distinguent à Coopaname plusieurs espaces de production collective, informels ou institués, dont les modalités d'intégration et le fonctionnement sont plus ou moins formalisés, et la participation des TA contrastée. Les collectifs engendrent plusieurs enjeux concernant les conditions de pérennisation des dynamiques de production collectives, la qualité des relations de coopérations et l'adaptation des outils de gestion (Bureau et Corsani, 2015). Le défi des CAE réside dans leur capacité à déployer un modèle organisationnel pour limiter les effets de concurrence du marché et les risques socioéconomiques. C'est d'ailleurs une orientation stratégique avérée dans les CAE (Brulé-Josso et Liberos, 2019 ; Bureau et Corsani, 2015 ; Leclercq et Romanowski, 2018), qu'il s'agit d'explorer plus amplement pour mesurer leur apport socioéconomique pour les TA et la coopérative.

---

<sup>114</sup> Manque de temps, nécessité de se concentrer sur la recherche de débouchés pour leur production, éloignement géographique.

### 3.5. De l'affirmation de principes démocratiques à la participation active des sociétaires

L'accès à une gouvernance partagée impliquant autant les SEM que les TA est historiquement affirmée par les CAE (Brulé-Josso et Liberos, 2019). Le sociétariat et la gouvernance font l'objet de réflexions particulières à la suite du dépassement de seuils sociaux par plusieurs CAE<sup>115</sup> et l'obligation de sociétariat au bout de trois ans de présence dans les CAE. Au-delà de l'achat de parts sociales et de la participation aux AG, le rôle des sociétaires suppose une contribution au Projet politique (Bodet, de Grenier et Vallade, 2015). Le temps investi dans la démocratie pose alors la question de la rémunération (Ballon et alii, 2019). Jusqu'ici abordée en filigrane des articles scientifiques, elle fait aujourd'hui l'objet de plusieurs recherche-action en vue de développer des outils et accompagner les mutations en cours (Lion et Rospabé, 2018 ; Brulé-Josso et Liberos, 2019).

La place des débats contradictoires dans les Scop est historiquement ambigu : elles tendent à minimiser les rapports de force dans un souci de paix sociale. S. Brulé-Josso et G. Liberos (2019) relèvent pourtant plusieurs différends liés aux intérêts contradictoires entre catégories de TA ou avec les SEM. De façon générale, l'évitement des sujets conflictuels dans les Scop (Jaumier, 2017 ; Jaumier, Pasquier et de La Tour, 2018) conduit à une politique de l'autruche vis-à-vis de l'expression démocratique. Les débats contradictoires favorisent pourtant l'exposition de différents points de vue et idées, permettant le dépassement des « *utopies chimères* » pour aller vers des « *utopies pratiques* » (Desroche, 1976), c'est-à-dire entendre les visions divergentes caractéristiques de tout projet (Brulé-Josso et Liberos, 2019, p. 58). La tension récurrente dans les CAE entre « *le développement des activités individuelles et l'investissement dans l'entreprise coopérative collective* » a longtemps freiné le sociétariat et la participation des TA dans les processus de décision (ibid., p. 52). Pour Pierre Liret<sup>116</sup>, l'enjeu pour les CAE est de « *parvenir à convaincre les entrepreneurs de passer progressivement d'un usage utilitariste et individualiste de la coopérative à une prise de conscience de leur rôle et de la nécessité pour eux de contribuer au collectif pour préserver leur outil de travail* » (Liret, 2016, p. 398). Mais, la CAE rassemble une communauté de membres éclectiques, non unifiée a priori. Les intérêts des TA sont variables. Certains rejoignent la coopérative pour bénéficier des services comptables plus que pour le Projet politique.

Si les CAE affirment leur identité de Scop, le faible taux de sociétariat des TA, constitue l'une des faiblesses de sa gouvernance. Si cette situation s'explique par la singularité de l'emploi, des liens plus ou moins marqués entre la personne et la coopérative, et enfin par la discontinuité de ses revenus, elle découle également de pratiques des CAE qui n'ont pas toutes mis en œuvre des dispositifs d'accompagnement vers le sociétariat. Dans la CAE Codémarrage, l'entrée en vigueur de la loi ESS stimule nettement une dynamique collective démocratique auparavant absente (Lion et Rospabé, 2018). L'évolution institutionnel induit par la loi ESS 2014 oblige les CAE à modifier leurs pratiques démocratiques, en renforçant la place et la participation des TA dans la gouvernance. Les nouvelles règles sociétaires constituent un changement de paradigme pour les CAE (Brulé-Josso et Liberos, 2019). En conséquence,

---

<sup>115</sup> À l'instar de Coopaname qui opte pour le statut de Société Anonyme en 2008.

<sup>116</sup> Directeur de formation et emploi à la Confédération générale des Scop.

l'organisation des fonctions mutualisées est repensée. L'augmentation du nombre de sociétaires transforme l'équilibre des pouvoirs institués (Brulé-Josso et Liberos, 2019, p. 51). La création d'espaces favorise l'intégration et la participation des TA au Projet politique de la coopérative (Lion et Rospabé, 2018). La croissance du sociétariat dans les CAE interroge la taille critique d'une CAE pour une démocratie effective, le rapport entre les sociétaires, la création d'espaces de délibérations adaptés aux rythmes de travail des TA. L'enjeu pour les CAE est de faire advenir une gouvernance partagée effective, à l'appui d'une éducation à la coopération, portée conjointement par les SEM et les TA.

\*

L'une des critiques adressées à la Théorie de la Régulation concerne l'identification de modèles dominants, à l'instar du rapport salarial. Au cours des années 2000, le renouvellement des cadres d'analyses par des approches sectorielles permet d'envisager la pluralité de rapports sociaux de production. Plus récemment, le concept de *zones grises du travail et de l'emploi* rend compte des mutations manifestes. Il renseigne la recomposition des rapports sociaux de production : entre l'indépendance juridique et la dépendance économique, entre le travailleur autonome, l'organisation intermédiaire et la donneuse d'ordre, etc. Trois grilles (Dupuy et Larré, 1999 ; Levratto et Serverin, 2012 ; du Tertre, 2008) éclairent ces situations d'emploi et de travail au-delà du schéma binaire institutionnel. La nature coopérative des entreprises étudiées nécessite d'intégrer en sus une dimension pluraliste des relations sociales de production, du fait de la double qualité des membres (Vienney, 1982 ; Espagne, 2000a ; Hiez, 2006). Nous y ajoutons une dimension citoyenne (Commons, 1935). La combinaison de ces grilles vise à comprendre les relations sociales de production dans les CAE. En effet, la coexistence de plusieurs catégories de membres, et en particulier des TA, modifie les rapports sociaux institutionnels. De plus, au niveau de la coopérative représentée par ses mandataires sociaux voire les SEM, des relations complémentaires se forment avec les financeurs externes, les institutions publiques. Le défi politique des CAE est d'instituer des relations sociales de production plus équitables en leur sein, mais aussi avec la clientèle des TA (Bodet et de Grenier, 2012 ; Bureau et Corsani, 2015). La loi ESS 2014 revivifie la question de la gouvernance partagée avec le sociétariat des TA et la visibilité des rapports conflictuels entre les actrices. En croisant les lectures théoriques exposées avec les spécificités politiques, organisationnelles et institutionnelles des CAE, nous étudions la recomposition des rapports sociaux de production.

\* \* \*

La dimension heuristique des *zones grises du travail et de l'emploi* permet de qualifier des situations intermédiaires au-delà du prisme binaire (saliariat/indépendance). En intégrant les mutations socio-productives en cours, ce concept éclaire la situation des TA en CAE pour saisir les expérimentations alternatives aux régulations institutionnelles dominantes. Il s'agit alors d'éprouver l'idée selon laquelle les CAE constituent une forme d'entreprise coopérative expérimentale, visant à réduire les conséquences des transformations de l'emploi et du travail (Bureau et Corsani, 2018b). L'organisation de la production de la CAE est marquée par un ensemble de microproductions où le travail revêt une importance particulière. La thèse de la centralité politique du travail éclaire la place du travail dans la

société, pour les citoyens. Et il fait l'objet d'un rapport de force dans l'entreprise. La définition large du travail tient compte de l'ensemble des activités qui contribuent à la vie en société, à structurer l'identité et la place de l'individu, lié à des savoir-faire, des compétences, un métier. Au regard de la multifonctionnalité constatée dans les CAE, l'analyse du travail par l'activité permet de renouveler les approches du travail indépendant, pour éclairer les situations de multiactivité qui s'opèrent dans les CAE notamment par la combinaison d'activités commerciales et démocratiques.

Les CAE revendiquent une intention politique visant l'émancipation par et dans le travail de leurs membres. Ainsi, l'attention qu'elles portent au travail, à l'autonomie dans le travail, aux savoir-faire, nous a menés à explorer théoriquement cette question. Utopie coopérative, l'autonomie dans l'organisation du travail et la valorisation marchande du travail sont centrales pour mesurer l'effectivité du modèle socioéconomique d'une CAE. Le concept de *travailleur autonome* se révèle suffisamment large et plastique pour désigner la situation d'emploi et de travail des membres en CAE. Il permet d'aborder les conditions de leur autonomie au regard des intentions sociopolitiques affichées par les CAE (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Ballon et al., 2019). Le travail autonome qualifie une production gérée et contrôlée par une personne, néanmoins dépendante des régulations propres aux CAE. Les rapports de pouvoir s'exercent sur le travail par le biais des activités productives réalisées par les travailleuses. L'autonomie est étudiée à l'aune de leurs capacités à déterminer leur propre organisation du travail, participer aux décisions collectives et définir la valeur de leur travail.

La revue de littérature sur les relations sociales de production dans les CAE montre les intérêts et les limites de la notion de rapport salarial (Bodet et de Grenier, 2012) au vu de leur organisation singulière, tout en indiquant la nécessité de s'y intéresser puisque c'est ce qu'elles cherchent à dépasser. Dans cet esprit, nous étudions l'organisation du travail autonome, en nous penchant sur les coopérations entre TA, l'absence de division du travail affichée au profit d'une maîtrise du savoir-faire et du processus de production, limitée toutefois par une division du travail au sein de l'EM. L'organisation démocratique et l'animation des formes d'actions collectives favorisant les coopérations occupent aujourd'hui une place croissante dans les CAE. La question subsistante concerne leur capacité à développer un modèle organisationnel limitant les effets de concurrence du marché (Bodet et alii, 2013) ; or, les revenus des TA ne sont pas issus de la tension interne entre capital et travail, mais du marché (Bodet et de Grenier, 2012), ce qui interroge sur les moyens de la coopérative pour garantir la continuité et des niveaux de revenus suffisants.



## Chapitre 6. Concevoir les stratégies et les dynamiques socioproductives des CAE à partir des modèles productifs : apports et limites

Ce chapitre vient clore le cadrage théorique de cette thèse en s'intéressant aux lectures et aux concepts utiles à l'analyse des dynamiques socioproductives des CAE. Aussi, il s'appuie sur la définition des CAE comme entreprises coopératives expérimentales, caractérisées par la multifonctionnalité de leurs activités productives (cf. chapitre 4). Il intègre en outre les spécificités productives et organisationnelles des Activités entrepreneuriales (AE), au regard de la qualité des membres des CAE qualifiés de travailleuses autonomes. L'idée de travail autonome et démocratique, et la particularité des relations sociales de production énoncées dans le chapitre 5 sont également mobilisées pour élaborer un cadre théorique cohérent. Deux sections composent ce chapitre : la première est consacrée aux stratégies et à la mesure de la performance des Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (EESS) ; la seconde concerne les apports et les limites des modèles productifs.

**La première section** vise à établir des critères pour mesurer l'efficacité des stratégies des CAE, nous nous interrogeons sur la nature, la formation et l'évolution des stratégies caractéristiques des EESS, au regard de la définition énoncée préalablement des entreprises coopératives. Précisément, il s'agit de considérer l'intégration de plusieurs finalités combinées au sein d'une stratégie, et de repérer des tensions utiles pour comprendre le cas des CAE. Comment les EESS combinent-elles une perspective de transformation sociale intégrée dans un Projet sociopolitique avec un positionnement stratégique dans un environnement concurrentiel donné ? Deuxièmement, il s'agit s'interroger sur la signification de la performance dans les coopératives au regard de leurs spécificités statutaires et multifonctionnelles. De fait, nous l'avons vu, l'évolution des politiques publiques engendre une pression financière sur les CAE qui nous invite à explorer le sens et la finalité des indicateurs dans les EESS, pour étudier l'efficacité des stratégies opérées par les CAE.

**La deuxième section** concerne l'apport de la démarche heuristique et des éléments constitutifs des modèles productifs pour envisager les dynamiques socioproductives des CAE, en considérant les modifications nécessaires pour considérer ces coopératives expérimentales composées de travailleuses autonomes. Le concept et la grille des modèles productifs sont d'abord exposés, avant d'interroger ses limites au regard des mutations du système de production et des caractéristiques des CAE. Notre analyse s'appuie en particulier sur un article exploratoire qui mobilise cette grille pour étudier le cas de Coopaname (Bodet et alii, 2013). Nous terminons par exposer plusieurs éléments constitutifs des CAE à introduire pour qualifier la formation de compromis de gouvernement spécifique dans les CAE.

### Section 1. Mesurer l'efficacité des stratégies coopératives : méthode & perspectives

Dans cette section, l'objectif est de préciser ce que nous entendons par l'efficacité des CAE, en considérant leur stratégie et le sens et l'utilisation des indicateurs dans l'ESS. Dans un premier temps, nous adoptons une posture critique des modèles d'analyse mobilisés par les économistes standards pour étudier les systèmes coopératifs. À la place, nous proposons une lecture alternative plus adaptée pour



considérer les CAE (1.). Dans un second temps, plusieurs approches sont mises en perspective au regard de leur acuité analytique pour appréhender la formulation de stratégies par les EESS, et leurs évolutions (2). La réflexion porte finalement sur la mesure de l'efficacité attendue des EESS en soulignant l'apport d'indicateurs, lorsqu'ils intègrent les spécificités et l'esprit coopératif (3.).

### 1. *Une approche institutionnaliste de l'efficacité des coopératives*

Les schémas d'analyse néo-institutionnaliste et les théories des coûts de transaction, de droits de propriété ou encore de l'agence, se révèlent insuffisants pour considérer l'efficacité des coopératives du fait du réductionnisme économique, voire théorique, opéré (Barreto, 2011a). De fait, paradoxalement, leurs résultats confirment la singularité des coopératives : elles ne sont pas efficaces économiquement (Chevallier, 2011 ; Barreto, 2011a). Or, ce n'est pas leur seul but, c'est une nécessité pour réaliser la production ou les services pour ses membres sociétaires, la maximisation du profit n'est pas leur ultime finalité. Dans la suite de cette lecture critique des travaux mainstream sur les coopératives, il s'agit de « *sortir du clivage opéré par la théorie économique orthodoxe entre l'espace économique et l'espace politique* » (Barreto, 2011a) pour caractériser les CAE, en précisant le choix d'une démarche et d'une posture singulière en économie, mais de l'ordre d'une tradition établie en économie sociale (Draperi, 2007). Notre analyse adopte une lecture de l'efficacité des coopératives visant à repolitiser la recherche en économie sociale en conjuguant une lecture économique et politique (Alcouffe, Chevallier et Prades, 2013).

Évitant de se centrer sur la singularité des statuts juridiques coopératifs, M. Chevallier (2011, p. 125) soutient l'idée que l'inefficacité constatée des coopératives dans la littérature est contrebalancée par des « *sources alternatives d'efficience* » au regard de la continuité de leur coexistence historique dans le système institutionnel. Le dépassement du raisonnement théorique reposant sur l'efficience et la rationalité économique instrumentale se justifie par son incompatibilité avec les dynamiques démocratiques<sup>1</sup> des coopératives (Barreto, 2011a ; Chevallier, 2011). Il s'agit d'éviter les analyses comparatives de la rentabilité des entreprises, dans la mesure où elles mettent en concurrence l'économie sociale avec l'économie dominante, en dépassant des « *oppositions simplistes et stériles* » pour réfléchir en termes d'économie mixte (Vienney, 2000), par une lecture dynamique de l'évolution des EESS. En conséquence, M. Chevallier propose d'écarter les principes de « *réactivité et de rationalité* ». À la place, il s'appuie sur la stabilité et l'expérience pour étudier les choix des coopératives « *dans un contexte qui leur est défavorable* » (Chevallier, 2011). Dans cette optique, les coopératives se distinguent à plusieurs titres : la temporalité des processus de décision démocratiques, la stabilité des parties prenantes et des emplois, l'ancrage territorial et « *la mobilisation de la rationalité située comme des valeurs coopératives en toute cohérence avec leurs statuts* » (ibid. p. 4). Finalement, « *il s'agirait alors de réarmer les caractéristiques coopératives plutôt que de les « corriger » conformément au modèle des sociétés de capitaux* » (Chevallier, 2013, p. 72).

---

<sup>1</sup> Du fait notamment des temporalités plus longues qu'elles nécessitent.

En considérant l'entreprise coopérative, comme une institution et une organisation, ainsi que sa multifonctionnalité, l'analyse de leur efficacité se décline par la prise en compte d'une création de valeur élargie, dépassant la simple valeur marchande. L'analyse de leur production ne réside pas uniquement dans la comptabilité, mais se traduit également dans la production de règles (Barreto, 2011a). Par conséquent, la coopérative se différencie par l'existence d'« *espaces délibératifs* ». Ils permettent aux acteurs de construire un cadre commun, correspondant à leur besoin en termes de coordination et leur capacité à prendre des décisions collectives, dans un environnement institutionnel dont ils sont interdépendants. La production de règles collectivement et démocratique réalisée constitue la spécificité de l'entreprise coopérative, nécessitant de faire évoluer la mesure de la valeur produite. Il importe alors de se tourner vers les actrices, par l'analyse empirique voire la recherche-action, pour appréhender « *ce qui vaut* » pour eux, et comment le valoriser dans l'entreprise, sachant que le processus de délibération donne les moyens aux acteurs de discuter des critères à utiliser (Barreto, 2011a). Ce qui ressort des limites des travaux portant sur la performance des coopératives et la mesure de la valeur de leur production, c'est l'importance d'une vision globale et systémique, intégrant la spécificité des coopératives, sans les considérer comme des structures normalisées.

C'est dans cet esprit que l'analyse des CAE a été élaborée avec les acteurs, afin de ne pas figer, ni essentialiser les pratiques des CAE, tout en proposant une lecture décomplexifiée des dynamiques socioproductives. Ainsi, dans la suite des travaux institutionnalistes en économie sociale — critiques des théories néoclassiques et néo-institutionnalistes —, nous suggérons une lecture qui vise à « *repolitiser* » l'analyse des entreprises coopératives (Alcouffe, Chevallier et Prades, 2013), c'est-à-dire prendre en compte conjointement les dimensions économiques, politiques et sociales, en sus de leur système socioproductif singulier. La perspective multifonctionnaliste des CAE consiste à intégrer dans les schémas d'analyse des logiques et de critères sociopolitiques pluriels. Reprenant l'idée d'une « *rationalité située* » des institutions coopératives (Chevallier, 2011), il s'agit de saisir comment les CAE répondent aux contraintes de leur environnement, en cohérence avec leur système socioproductif et leur Projet politique. Notre réflexion porte sur les dispositifs et les moyens collectivement créés dans les CAE pour valoriser leurs productions multidimensionnelles.

## 2. *Une analyse socioéconomique des stratégies des EESS et des coopératives*

En sus d'une vision pluralité de leurs activités productives, les particularités des EESS sont d'ordre statutaire, et aussi aux principes qui lient leurs membres, à la dimension sociale de leur production, aux échanges non-marchands, à la gouvernance démocratique. Nous avons vu précédemment que la soutenabilité financière des coopératives provenait de son système de règles (cf. chap. 4, sect. 1), qui nécessite de considérer plutôt l'hybridation de performances économiques, collectives et sociétaires (Bidet, Filippi et Richez-Battesti, 2019), autrement dit des performances plurielles, voire multifonctionnelles. La stratégie des coopératives est un enjeu majeur comme l'explique D. Côté (2005) après le mouvement de banalisation des coopératives. Il utilise l'expression de « *plein potentiel du modèle coopératif* » pour qualifier la capacité des entreprises à valoriser leur spécificité en s'assurant de la cohérence entre leur intention, leur structure et le processus de décisions stratégiques (Côté, 2005).

Considérant les CAE comme entreprises coopératives expérimentales, et notre question de recherche relative à l’articulation de plusieurs dimensions socioproductives, il s’agit d’examiner les EESS et les coopératives d’un point de vue stratégique. En sciences de gestion, plusieurs analyses des stratégies des EESS<sup>2</sup> éclairent à la fois les caractéristiques, les processus et les trajectoires particulières visant à articuler l’efficacité économique et la pérennité du projet sociopolitique.

## 2.1. Des stratégies multidimensionnelles issues d’un processus démocratique

Parmi les références de la littérature relative aux stratégies des EESS, les travaux de Marie-Claire Malo (2001a, 2001b) permettent de rendre compte de la spécificité de l’environnement, du rôle des acteurs, de la nature des stratégies et de leur évolution, de la dimension sociopolitique de leur projet. Les particularités de la gouvernance et de la finalité des coopératives – les modalités de participation et les rôles des acteurs – modifient le processus de décision stratégique, complexifié par la participation d’un ensemble d’acteurs. M.C. Malo (2001a, p. 84) identifie « *deux facteurs essentiels qui influent sur les orientations stratégiques : l’entrepreneur collectif et la dimension idéologique, l’environnement et les acteurs qui l’animent* ». En considérant la dimension idéologique de la coopérative<sup>3</sup>, elle montre les apports d’une gouvernance caractérisée par l’implication d’acteurs diversifiés dans le processus délibératif<sup>4</sup>. Deuxièmement, son analyse de la construction sociale de l’environnement – à partir de la notion des forces concurrentielles<sup>5</sup> – repose sur une vision globale non segmentée. Les EESS s’articulent les facteurs politique, économique, social, technologique, écologique et légal avec des relations solidaires, égales et autonomes des acteurs. Pour M.C. Malo (2001b), leur défi est de parvenir à un compromis, collectivement discuté, source d’innovation sociale pour réduire les tensions entre environnement marchand et concurrentiel et le projet sociopolitique. La gestion stratégique d’une EESS repose sur une tension entre la vision, les choix réalisés et le positionnement stratégique : « *Seule une articulation du volontarisme et du déterminisme, de la perspective de transformation sociale et du positionnement économique rend le processus stratégique porteur à la fois d’identité et de viabilité.* » (Malo, 2001a). C’est pourquoi l’analyse doit considérer l’ensemble des acteurs participant à la formulation des stratégies<sup>6</sup>, qui par leur qualité singulière dans les EESS reposent sur un projet d’intérêt collectif.

La grille multidimensionnelle conçue par C. Andion et M.C. Malo (1998, pp. 4-6) introduit une lecture plurielle des logiques stratégiques des OESS, selon quatre dimensions : sociale (rapports entre acteurs), économique (formes et caractéristiques des régulations économiques), écologique (rapports avec

---

<sup>2</sup> Ici, dans un souci de simplification, nous utilisons l’expression d’EESS pour entreprises collectives. A savoir, l’entrepreneuriat collectif intègre les rapports sociaux de production entre les acteurs (selon le métier, la responsabilité ou le sexe) et la dimension sociopolitique comme moteur du projet de la communauté, sans néanmoins négliger la nécessité de la création de valeur marchande et d’insertion sur le marché.

<sup>3</sup> Utopie, notion qu’elle emprunte à Desroche (1976).

<sup>4</sup> M.C. Malo propose une relecture critique de Mintzberg (Mintzberg, 1982, 1990). Six modes de gouvernance sont distingués : participative, entrepreneuriale, par contrat de performance, intégrée ; missionnaire ; politique ou démocratique. La gouvernance participative appliquée à un regroupement volontaire est une configuration qui rend compte de l’autonomie des composantes locales.

<sup>5</sup> D’après la définition de M. Porter (1980) : le pouvoir des fournisseurs, le degré de rivalité entre concurrents, le pouvoir des clients, la menace de substituts, et la menace de nouveaux entrants dans cette industrie.

<sup>6</sup> Et non de la formulation dans la mesure où elle ne fait pas toujours l’objet d’une explicitation. Une précision que nous retrouvons également dans le schéma des modèles productifs.

l'environnement), organisationnelle et technique (modalités de production et impact pour les acteurs). Quatre critères les définissent : le projet social, une communauté enracinée et proche de son territoire, l'ancrage dans la sphère publique, la coexistence de formes plurielles de travail. Ainsi, l'offre et la demande font l'objet d'un processus de coconstruction avec leurs membres, voire leur environnement et ses ressources sont hybrides (marchandes et non-marchandes). La recherche menée sur une coopérative du secteur culturel par Martine Vézina et Damien Rousselière (2011, p. 67) appuie cette lecture en soulignant la conjugaison de dimensions économiques, sociales et politiques : « *leur mission orientée vers un but non-lucratif (sur un continuum allant de l'intérêt d'un collectif à l'intérêt général) avec des impératifs d'efficacité pour maintenir leur positionnement dans leur environnement* ». La complexification des relations s'explique par la formation de stratégies pluridimensionnelles articulant missions, objectifs et pratiques.

Les lectures théoriques précédentes ne permettent pas de saisir l'influence des politiques publiques, non négligeables en France, en particulier dans le secteur associatif, mais aussi les CAE (cf. partie 1). Les EESS se caractérisent par une tension structurelle entre l'idée ou ce que nous qualifions de Projet politique, leurs activités socioproductives et le niveau de leurs ressources. Elles sont régulièrement confrontées à des difficultés de financements qui les amènent à adopter des stratégies d'hybridation (cf. 2.3.). Cette situation s'est renforcée suite à la crise de 2008 qui marque le début d'une baisse des subventions publiques, et l'injonction à la réduction du budget de l'État, donc des moyens redistribués à l'ESS. S'intéressant à la gestion des associations Philippe Eynaux et Damien Mourey (2012) soulignent deux problèmes induits par l'évolution des politiques publiques : le financement par projet et le contrôle gestionnaire des associations (Eynaud et Mourey, 2012). Les CAE y sont elles-mêmes confrontées comme nous l'avons vu. Plus récemment, le développement des financements reposant sur l'impact social engendre de nouvelles opportunités stratégiques, qui n'est pas sans interroger le sens et la finalité des activités productives des EESS (Chochoy et al., 2015 ; Eynaud et Mourey, 2015). Le risque est de concentrer les débats démocratiques sur les enjeux de financement au détriment de la finalité du Projet politique : dans ce contexte la création d'espaces de délibérations est cruciale.

Ces lectures permettent d'envisager la déclinaison stratégique de la multifonctionnalité des activités socioproductives des CAE, en considérant les contraintes marchandes, publiques et communautaires qui marquent le processus de formulation stratégique. Les orientations stratégiques des EESS, à l'instar des CAE, évoluent en fonction des politiques publiques, ou plutôt des financements dont elles peuvent bénéficier. Le risque est d'adopter une stratégie qui correspond davantage aux politiques publiques qu'au Projet politique, au détriment des intérêts de ses membres.

## 2.2. L'apport des stratégies artisanales pour appréhender celles des travailleuses autonomes

Dans les CAE, les travailleuses autonomes (TA) sont à même de définir leur stratégie, au regard de leurs besoins, de leurs produits, de leurs moyens de production, dans le cadre de la coopérative et des autres membres (cf. chap. 1). La proximité sociohistorique entre la figure du TA et de l'artisan (cf. chap. 4) nous a mené à considérer le travail en gestion de Marion Polge sur les stratégies artisanales, en vue d'identifier des spécificités propres à des activités productives au développement économique

limité. Les stratégies dans l'artisanat sont caractérisées par deux éléments interdépendants : l'un relatif au dirigeant et à leur relation au métier (profil de l'artisane, rapport au savoir-faire, à la gestion), et l'autre au développement de l'entreprise et son contexte territorial (réseau de partenaires, relations commerciales, institutions) (Polge, 2008, p. 134). Cette étude montre que l'environnement influence le rapport de l'artisan à son métier. La croissance de la production n'étant pas une option évidente, il en résulte des stratégies évolutives plus marquées, du fait de la posture de l'artisane en rapport direct avec sa production, disposant d'une autonomie productive, de direction et de revenus (N. Levratto et E. Serverin, 2012). « *L'objet du développement en artisanat n'est pas de s'installer dans une démarche linéaire, mais au contraire de modifier la trajectoire selon l'évolution contextuelle interne et/ou externe* » (Polge, 2008, p. 136). Ainsi, le rapport au métier ouvre des perspectives stratégiques propres au secteur artisanal : des ajustements continus des modes de développement, caractérisés par une dimension incrémentale et une créativité structurante. Cette recherche apporte plusieurs pistes d'analyses pour discerner l'une des spécificités des CAE – que nous avons commencé à explorer – concernant différents niveaux stratégiques de production.

### 2.3. L'évolution des stratégies des coopératives : un processus d'hybridation

L'évolution des stratégies dans l'ESS s'étudie à l'aune des trajectoires des entreprises, l'identification des facteurs de bifurcations et des sources d'hybridations. Sur ce thème, M. Malo et M. Vézina (2005) s'interrogent sur les compromis réalisés entre un nécessaire positionnement stratégique sur le marché concurrentiel, et le respect du projet collectif de l'association de membres. Leur grille d'analyse met en avant trois phases (émergence, diffusion, critique) qui se déclinent par des « *combinaisons spécifiques de configurations* » (Malo et Vézina, 2005, pp. 117-118). Ainsi, les stratégies de création de valeur sont façonnées à partir de cinq éléments : création, diffusion, standardisation, focalisation, hybridation. Finalement, les orientations stratégiques<sup>7</sup> évoluent selon les tensions entre un Projet fondé sur des valeurs coopératives, et le contexte socioéconomique et institutionnel, qui dépend de la capacité des acteurs impliqués à intégrer « *dans un processus interactif et une tension créatrice* » (ibid.). Les valeurs ajoutées et des dimensions sociopolitiques de leur Projet conditionnent la pérennité des orientations stratégiques d'une EESS, pour éviter la banalisation, la perte de sens du projet, et garantir la pérennité de la gouvernance.

Dans la suite de ces travaux, une lecture complémentaire s'intéresse à la formation des stratégies des EESS à partir de l'idée de cycles de vie, ajoutant une notion de processus, en sus des caractères multiacteur et multidimensionnel des EESS (Malo, Vézina et Audebrand, 2013). La formation d'une stratégie repose sur « *les tensions dans le cycle de vie des coopératives [qui] fondamentalement renvoient aux deux pôles ou forces opposés et complémentaires que constituent l'association et l'entreprise, constitutives de leur forme organisationnelle* » (ibid., p. 549). Le cycle de vie des coopératives se définit par « *des tensions notamment entre projet rêvé et projet pratiqué, entre perspective de transformation sociale et positionnement concurrentiel* » (ibid., p. 539). L'identification de trois tensions dialogiques —

---

<sup>7</sup> Qui touchent autant la production, les modalités de la production, que la gouvernance.

ouverture/fermeture, intégration/séparation, stabilité/changement — leur permet d'analyser trajectoires des EESS. Quatre phases — émergence, croissance, déclin et renouveau<sup>8</sup> — révèlent les arbitrages du collectif d'acteurs : entre entrepreneuriat collectif et social, entre structuration horizontale et verticale, entre règles coopératives et capitalistes, selon l'environnement, les rapports sociaux de domination en interne ou avec les clientes, fournisseurs, etc. (ibid. pp. 548-549). Ces tensions ne sont pas considérées de façon absolument négative ou positive, mais invitent à étudier la formation d'un compromis issu de rapports antagoniques (acteur contre acteur), ou coopératifs (actrice avec actrice). Dans cette optique, l'effacement d'une dimension peut s'effectuer au profit de l'autre, et inversement. Cette lecture cyclique des trajectoires et des orientations stratégiques des EESS dépasse l'idée d'un *one best way* en se focalisant sur le processus et les facteurs déterminants les choix collectifs qu'il s'agit de reprendre.

Depuis 2008, les processus d'hybridation des EESS sont d'autant plus prégnants que les financements publics décroissent et les entreprises sociales et les coopératives multisociétaires se développent (Richez-Battesti et Oswald, 2010). La baisse continue des financements publics alloués à l'ESS oblige les EESS à revoir leur modèle économique et leurs modes de financement (Abhervé, 2017 ; Bazillon, 2017). L'introduction du *nouveau management public* dans les services publics tend à réduire leurs accès au financement public, du fait de nouvelles formes de contractualisation comme les appels d'offres (Petrella et Richez-Battesti, 2009). Les EESS sont alors en concurrence avec les entreprises à but lucratif (Gallois, 2012). La relation avec les collectivités territoriales évolue vers une relation de prestataires, orientée vers la bureaucratisation des procédures et une injonction à la performance sociale. Ainsi, face à l'évolution des dispositifs institutionnels, les EESS mobilisent des outils de performance issus des entreprises à but lucratif, en vue de répondre aux injonctions d'évaluations, des objectifs atteints et de certification de la qualité (Petrella et Richez-Battesti, 2010 ; Jany-Catrice et Méda, 2013 ; Eynaud et Mourey, 2015).

Face aux risques de banalisation — l'adoption de pratiques des entreprises à but lucratif, et la création de holdings qui n'ont pas le statut coopératif dans le cas des coopératives (Spear, 2011) — le défi réside dans « *la capacité [...] à construire les bases d'une gouvernance coopérative, à élaborer des outils de gestion au service du projet et de la qualité du travail et du service, et enfin à élaborer des coopérations stratégiques en externe* » (Richez-Battesti et Oswald, 2010). L'enjeu des EESS est de faire évoluer leurs systèmes socioproductifs en fonction de leur environnement et de leurs ressources, dans le respect de leur projet (Rousseau, 2003). P. Eynaux et D. Mourey (2012) identifient deux types de choix stratégiques qui s'offrent aux associations : l'affirmation du sens par la continuité du projet, qui met toutefois l'association en tension d'un point de vue économique, et le changement et la rupture, en développant une activité lucrative, au risque d'être en concurrence avec des entreprises privées et de renoncer au projet initial pouvant susciter le départ des bénévoles notamment. Nous considérons une autre voie possible : l'hybridation. Elle constitue aussi une opportunité — voire une caractéristique — dans la poursuite d'un

---

<sup>8</sup> Ces différentes phases de vie d'un projet socioéconomique sont présentes dans l'analyse de la gestion du sens (Rousseau, 2007).

Projet sociopolitique fort, en incluant les attentes et les besoins de ses membres, par la diversification de ses modes de financement et de ses ressources. C'est ce qu'il s'agira de comprendre à l'aune des trois CAE étudiées. Le Village Club de Soleil<sup>9</sup> montre le défi d'une fertilisation réciproque propice à l'intégration d'une contradiction dans le modèle initial (Richez-Battesti et Oswald, 2010). « *L'hybridation exprime de fait l'idée selon laquelle ce métissage, rendu possible par l'existence d'organisations différentes et encadré par une gouvernance affûtée, tend à dépasser les frontières organisationnelles et fonctionnelles pour révéler et renforcer les ressorts de l'action et de sa transformation dans le groupe* » (ibid. p. 73). Finalement, c'est l'analyse F. Rousseau (2007, p. 9) qui nous semble propice à l'étude de ces choix collectifs ambivalents et hybrides. Il examine les trajectoires des organisations militantes selon des facteurs externes, internes<sup>10</sup>, et un axe militant orienté vers le développement du Projet sociopolitique (« *fabrique de sens* ») et axe gestionnaire vers le développement économique (« *boutique de sens* »).

*En synthèse sur l'analyse des stratégies des coopératives.* La réduction des ressources publiques et le processus d'hybridation des ressources constituent des défis pour les EESS pour conserver leur identité – au sens de Projet sociopolitique et d'imaginaire - et assurer leur pérennité (Richez-Battesti et Oswald, 2010). Les processus d'hybridation des coopératives attestent d'un mouvement continu et historique fondateur de leur modèle au sens c'est ce qui garantit sa capacité d'adaptation aux systèmes institutionnels et productifs dans lesquels elles se développent et parvient à se pérenniser (Vienney, 1982). L'hybridation est considérée dans cette thèse comme une source utile et motrice dans la transformation sociale continue des coopératives. Selon la manière où la coopérative place le curseur entre identité et viabilité ou entre l'économique et le politique, la stratégie formulée sera plus ou moins hybride, avec un risque de banalisation du projet ou au contraire d'une politisation, qui peuvent mettre à mal le projet ou non, dans la mesure où cela peut aussi être un choix assumé du collectif (Boissin et al., 2015). Ainsi, au regard la nature de l'entreprise coopérative, les stratégies des EESS sont étudiées au regard de leur évolution entre un Projet sociopolitique et un positionnement dans l'environnement marchand concurrentiel (Rousseau, 2007 ; Malo et Vézina, 2005). Les CAE sont historiquement dépendantes des subventions publiques et donc concernées par ces évolutions. Cette tension entre ce que nous qualifions de Projet politique et l'efficacité productive marchande qui repose sur une comptabilité valorisant uniquement cette dimension monétaire traverse actuellement les CAE. La baisse des subventions publiques, les revenus peu élevés et discontinus des TA nécessite un repositionnement stratégique par l'exploration de nouvelles hybridations.

### 3. *A propos de la signification et l'usage des indicateurs mesurant l'efficacité des EESS*

Caractéristiques de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), l'institutionnalisation et la normalisation d'indicateurs mesurant la performance du travail des acteurs et des organisations productives se déclinent également depuis plusieurs années dans le champ de l'ESS. En effet, la quantification

---

<sup>9</sup> Cette association a créé une société anonyme.

<sup>10</sup> En externe : évolution des conditions d'accès aux financements publics : En interne : conflits entre salariés et direction.

est associée à l'idée d'une objectivité, de rigueur et d'impartialité (Desrosières, 2013). Florence Jany-Catrice, économiste, qualifie l'évolution du capitalisme contemporain à partir de la « *performance totale* » (Jany-Catrice, 2016). Cette mutation intervient avec le développement de l'entrepreneuriat social et l'injonction croissante des institutions publiques (européennes, étatiques, collectivités territoriales) conditionnant l'attribution de subventions, et la sélection des projets dans le cadre des appels d'offres aux EESS bénéficiaires (Jany-Catrice et Méda, 2013). Ce contexte d'« *obsession métrique* » (Müller, 2018) n'est pas sans générer des débats contradictoires au sein des EESS, voire des interrogations existentielles du sens de leurs activités productives (Chochoy et al., 2015 ; Eynaud et Mourey, 2015). Pourtant, la qualification et la quantification plus précises de l'évolution des activités productives des EESS demeurent un enjeu du fait de leur inscription dans un système institutionnel et leur mise en concurrence avec des entreprises à but lucratif (Eme. & alii., 2000). Au-delà d'un travail visant à attribuer des indicateurs performatifs aux CAE, il s'agit de considérer la mesure quantitative des changements stratégiques et politiques des CAE.

Notre compréhension de l'efficacité socioproductive des CAE s'inscrit dans une acception multifonctionnelle. L'attention portée aux orientations stratégiques dans cette thèse, et les problématiques de la gestion repérées nous ont amenés à étudier les modalités d'analyses de leur efficacité. Pour cela, nous commençons par situer notre vision critique des indicateurs de performances déployés dans la société contemporaine, tout en montrant comment ils peuvent être pensés de manière à outiller les acteurs et les organisations dans une optique de recherche-action participative et intégrale (3.1.). Nous considérons ensuite le sens et les modalités de production d'indicateurs en ESS (3.2.). Enfin, nous examinons plusieurs indicateurs formulés pour analyser les dynamiques socioproductives des coopératives au-delà de la focalisation instituée sur les ratios financiers adoptés par les entreprises à but lucratif (3.3.).

### 3.1. Du sens et de la construction des indicateurs : risques et opportunités

Le recours massif aux indicateurs de performance en économie est justifié par la recherche des « *meilleures* » instruments en vue de garantir des profits et des revenus optimaux issus des activités productives. Au regard des défis sociaux et environnementaux à mettre en perspective avec les réflexions sur les missions de l'entreprise (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2007), la notion de performance (économique) a fait l'objet de lecture critique qui interroge d'autant dans le cas des coopératives. Dans une perspective holistique<sup>11</sup>, la notion de performance globale combine l'intégration de performances financières/économiques, sociale et sociétale (Capron et Quairel, 2006). Cette « *utopie mobilisatrice* » sensibilise les acteurs de l'entreprise aux défis de développement durable, mais sa traduction en termes d'orientations stratégiques dans les processus de production et les outils de gestion reste limitée (ibid.). De plus, les aléas des relations entre acteurs, aux intérêts potentiellement discordants, induisent des incertitudes qu'il s'agit de réduire. C'est l'objet des indicateurs qui mesurent les écarts entre les objectifs et le réalisé. Dans certains cas, un système de bonus-malus valorise ou sanctionne les résultats obtenus. Il ne s'agit pas de présenter une lecture exhaustive des travaux sur les biais et les risques

---

<sup>11</sup> La performance intègre différentes dimensions analysées conjointement de façon dissociée.



d'une performativité utilisant massivement des indicateurs quantitatifs dans les entreprises à but lucratif et les institutions publiques. L'objectif est d'exposer les biais de la systématisation des mesures performatives et expliquer notre perspective sur le plan de l'efficacité multifonctionnelle des CAE.

De fait, l'usage de la mesure systématique fait l'objet de controverses. E.N. Luttwak (1984) fut l'un des premiers à souligner les limites de la quantification d'éléments stratégiques comme la cohésion d'un groupe de personnes, par rapport aux moyens mobilisés plus faciles à mesurer. C'est pourquoi il s'agit de considérer les biais induits par une utilisation abusive d'indicateurs métrologiques, de leur signification et de leur construction (Muller, 2018). **D'abord**, la production d'informations pertinentes à partir d'indicateurs se heurte à trois premiers types de risques : une analyse limitée à un trop petit nombre d'objectifs, la capacité à mesurer ce que l'on souhaite observer, la production d'indicateurs suffisamment intéressants sans être standardisés, voire réducteurs, ni trop complexes à mobiliser. Sans considérer ces éléments, les informations obtenues peuvent se révéler peu utiles à la décision. **Ensuite**, l'usage ambivalent — que ce soit par les acteurs et/ou les organisations — des indicateurs peut générer une pression sur le travail des personnes, au détriment d'éléments éventuellement non mesurables, pourtant nécessaires dans l'activité productive. Le risque concerne la tentation de vouloir tout quantifier, sans réellement être en capacité d'établir une mesure pertinente, et en oubliant ainsi la finalité de l'indicateur au sens où l'usage devient tautologique (Jany-Catrice et Méda, 2013). L'économicisation induite par un recours excessif aux indicateurs quantitatifs se fait alors aux dépens du processus de l'action elle-même, par une focalisation sur le résultat : c'est l'un des biais des politiques RSE (Capron et Quairel, 2006). De plus, la production, la récolte et le suivi des indicateurs ont un coût organisationnel conséquent, qui interroge sur le temps de travail qui y est consacré (Muller, 2018).

Ce travail s'inscrit dans une perspective critique de l'usage massif d'indicateurs quantitatifs, à des fins principalement normatives, compétitives et performatives, qui plus est énoncées par les donneurs d'ordre, les directions ou les financeurs, au détriment de ceux qui les subissent. Pour appuyer notre lecture, nous nous référons aux travaux de F. Jany-Catrice (2013 ; 2016). Dans un premier temps, elle définit la performance totale comme « *la quête d'intégration de la rationalité calculatoire et du chiffre de façon hégémonique à toutes les strates institutionnelles qu'elles soient issues des mesures, des dispositifs symboliques, ou encore des dispositifs d'ajustement* » (Jany-Catrice, 2013, paragr. 32). L'économiste considère que la publicisation d'une performance totale se traduit par la recherche systématique d'une objectivation radicale, qui prend la forme d'une quantification des effets induits par les politiques publiques. « *Omniprésente* », la « *performance totale, nouvel esprit du capitalisme* » — formulation finalement admise — comprend un ensemble de dispositifs de métrologie, source normative des activités productives et humaines (Jany-Catrice, 2016).

En effet, la recherche de performance lucrative systématique est contradictoire avec notre définition de l'entreprise coopérative (Barreto, 2011a ; Chevallier, 2011). Et, l'objectivité des indicateurs annoncée révèle toutefois des principes et des valeurs qui sous-tendent leur formulation et leur construction (Jany-Catrice, 2016). Ce qui pose problème ici, c'est l'absence d'énonciation du paradigme considéré qui permettrait pourtant de situer leurs orientations épistémologiques (cf. chap. 3). Or, ces indicateurs

déclinés comptablement et en matière de contrôle de gestion déterminent la viabilité et la rentabilité des activités productives d'une société commerciale, instruments habituels de gestion. La dimension politique de la comptabilité se révèle ainsi par la normalisation et l'institutionnalisation des comportements économiques qu'elle produit, mesurant des variables n'intégrant pas de dimensions sociales, sociétales ou environnementales (Capron, 2005). Les coopératives sont d'abord juridiquement des sociétés commerciales. Elles doivent donc respecter les règles légales et les normes comptables qui s'y appliquent. Or, si les normes comptables ne correspondent pas exactement aux objectifs productifs multidimensionnels des coopératives, elles dépendent pourtant des expertises comptables réalisées sans distinction systématique vis-à-vis des entreprises lucratives. Cette question n'est certes pas au cœur de notre analyse, mais il importe de l'énoncer pour examiner les limites institutionnelles et réglementaires qui pèsent sur la valorisation des activités productives des CAE, étudiée au-delà d'une approche strictement lucrative et marchande.

**En synthèse**, pour construire nos indicateurs, nous avons considéré deux éléments relevés par D. Méda et F. Jany-Catrice (2013) : la dimension épistémologique et les conditions sociales de production d'un indicateur. Concrètement, au cours du processus de recherche-action participative intégrale, nous avons mené une réflexion épistémologique, à partir de la littérature (cf. ci-dessous), des pratiques des CAE et des discussions contradictoires avec les membres lors d'ateliers de recherche-action, à propos de la signification, du format, des interprétations et des usages et enfin des biais de la production d'indicateurs socioéconomiques. Aussi, la construction d'indicateurs visant à mesurer l'efficacité multifonctionnelle des CAE (définie chap. 6) constitue non pas la finalité de notre travail, mais un outil au service de notre analyse.

### 3.2. De l'évaluation et de la mesure des activités socioproductives des EESS

Penser la gestion des EESS invite à considérer les fondements politiques issus d'un processus de construction social, à partir d'une réflexion critique sur les outils d'action collective et l'analyse de leurs résultats. Les montages techniques et institutionnels ne sont pas neutres, mais porteurs de représentation et d'idéologies : leur efficacité n'est pas suffisante lorsqu'on s'intéresse aux EESS (Bernet et al., 2016). C'est dans cet esprit que F. Rousseau qualifie la gestion militante des associations (2007). L'usage des notions de performances, et l'utilisation d'indicateurs de performances d'ordre économique, social ou environnemental ne va donc pas de soi en ESS, puisque la progression de l'entrepreneuriat social, du management public fait actuellement évoluer le champ. L'évaluation des actions des EESS et la mesure de performances dites sociales – *impact social* et *social impact bond* – suscitent des débats contradictoires dans l'ESS. Certains valorisent l'amélioration des pratiques de gestion, tandis que d'autres s'inquiètent des risques d'isomorphisme et d'économicisation (Eynaoud et Mourey, 2015). De fait, le risque est d'adopter des pratiques performatives dans un but lucratif sans considérer le sens, l'utilité et leur cohérence avec le Projet politique. L'un des derniers rapports consacrés aux associations se soucie d'ailleurs des impacts du processus d'économicisation sur les petites associations (Tchernogog et Prouteau, 2019). Les positionnements stratégiques et/ou politiques diffèrent notamment entre les entreprises sociales et les associations d'éducation populaire. De façon plus nuancée,

plusieurs modèles économiques d'EESS se distinguent entre ceux qui sont autocentrés (qui dépend du travail ou des cotisations de ses membres), d'autres plutôt marchands (dépendance au marché) ou plutôt publics (dépendance aux subventions publiques). La littérature nous permet de relever cinq points d'attention quant à la construction d'indicateurs utiles à l'étude des CAE.

**Premièrement**, la mesure de l'efficacité socioproductive des EESS suscite des discussions à propos du périmètre de production, des catégories<sup>12</sup> à analyser et enfin des indicateurs à utiliser. En sus, leur dualité nécessite d'agréger des données de nature différente et globalement cohérente : « *entre des données économiques (marchandes, non-marchandes, non monétaires), des données sociales (engagement, sociétariat, solidarité, emploi), quantitatives et qualitatives* » (ibid., p. 12). La difficulté est de formuler des indicateurs aux objectifs variés selon des enjeux pluriels (Eynaud, Mourey, 2015). Dans cette thèse, nous raisonnons ici en termes de multidimensionnalité. À cela s'ajoute la complexité du processus de priorisation entre des buts hétéroclites, qui découlent d'une multiplicité d'opinions et d'intérêts, énoncés par des parties prenantes diversifiées et non-hiérarchisées.

**Deuxièmement**, mesurer la performance sociale des activités productives en ESS révèle des difficultés proches des réflexions contemporaines relatives à la mesure de la biodiversité. La finalité et les usages des indicateurs, les variables à évaluer quantitativement ou qualitativement (Jany-Catrice, 2013 ; Jany-Catrice et Méda, 2013) questionnent d'autant plus qu'elles proviennent de pratiques principalement issues des entreprises à but lucratif. Ainsi, le risque est d'accroître la concurrence d'une part entre EESS avec entreprises à but lucratif, et d'autre part entre les EESS (Eynaud et Mourey, 2015). D'un point de vue conceptuel et politique, leurs activités productives visent à répondre aux besoins des membres associés nécessitant alors la construction d'indicateurs adaptés. P. Eynaud et D. Mourey (2015) considèrent la diversité des indicateurs utiles pour mesurer l'impact social (consommation des ressources, la mesure de la production, des résultats annuels)<sup>13</sup>, tout en questionnant l'intérêt et la capacité de la recherche de mesures exhaustives. Si on prend l'exemple des CAE : comment apprécier la qualité/la satisfaction de l'accompagnement de l'EM aux TA ?<sup>14</sup> La difficulté ici relève de la conception d'indices adaptés pour évaluer la production sociale des EESS.

**Troisièmement**, il y a un risque de tomber dans les biais d'une performativité sociale sous la pression des pouvoirs publics financeurs<sup>15</sup>. Le Nouveau Management Public de leurs financeurs pousse les EESS à concevoir des indicateurs d'utilité sociale pour répondre aux injonctions institutionnelles. Elles cherchent à démontrer la spécificité de leurs productions - intégrant des dimensions non marchandes et non-monétaires - en sus de leur performance sociale et économique (Gadrey, 2004). La définition de l'utilité sociale, de l'impact social ou des critères déterminant l'accès à l'agrément d'entreprises

---

<sup>12</sup> Selon les activités productives, le nombre d'emplois, l'engagement dans la vie de la société, le type de produit ou service réalisés.

<sup>13</sup> Défini comme un ensemble de mutations sociales pérennes qu'une organisation met en œuvre avec des actions produisant des effets directs ou indirects sur l'environnement, la société et les bénéficiaires.

<sup>14</sup> A ce titre, les tentatives de création d'indicateurs montrent bien la difficulté de la tâche (Corsani et alii, 2016).

<sup>15</sup> Au niveau européen, national, régional, départemental ou communal, sur des aspects réglementaires, la restriction des fonds.

solidaires (loi ESS 2014) relève d'un enjeu politique et d'un rapport de force entre les communautés de membres des EESS, les EESS et les pouvoirs publics (Eynaud et Mourey, 2015). Ainsi, les EESS rencontrent des difficultés pour formuler leurs propres critères. De fait, on remarque plusieurs stratégies distinctes. Quand certaines recourent aux indicateurs demandés par les pouvoirs publics<sup>16</sup>, d'autres participent à leur promotion, en valorisant la professionnalisation de leurs pratiques, et enfin quelques-unes « *résistent* » à l'introduction de ces pratiques extérieures à leur culture et leur projet politique (ibid.). Au final, les contraintes institutionnelles sont susceptibles de peser sur les EESS, autant sur l'usage d'indicateurs, et que leur sens et leurs formes.

**Quatrièmement**, l'absence historique d'outils de mesure et d'indicateurs dans les EESS génère une mutation des dispositifs de gestion — qui se complexifient — nécessitant l'intégration de nouvelles compétences<sup>17</sup> (Eynaud et Mourey, 2015). Mais plus que ces éléments d'ordre organisationnel, voire technique, en considérant la dimension démocratique des EESS, l'introduction de ces nouveaux instruments nécessite de penser les outils, les moyens et les espaces propices à la communication des données et informations produites. Autrement dit, l'enjeu pédagogique concerne la définition et l'appropriation collective des indicateurs, en vue de faciliter leur compréhension, donnant des clefs utiles au processus de décision participatif (Vienney, 2000 ; Penven, 2013). C'est l'un des défis des CAE suite à la loi ESS, qui génère un élargissement de la base de sociétaires, et nécessite d'envisager des outils propices à la prise de décision.

**Cinquièmement**, les principes de gouvernance démocratiques — statutairement établis — invitent à considérer la cohérence entre le Projet porté par l'association de membres et la nécessité d'une construction au fil de débats dans une démarche inclusive (Jany-Catrice et D. Méda, 2013). L'évaluation n'est ni neutre ni objective. La production d'indicateurs s'inscrit dans des rapports sociaux entre les acteurs. La définition d'un indicateur implique un jugement de valeur. En conséquence, le processus d'institutionnalisation de critères doit être transparent et issu d'une négociation avec les acteurs, qui sont les bénéficiaires ultimes de leurs effets. L'engagement d'une démarche itérative impliquant les acteurs permet de croiser plusieurs approches évaluatives pour identifier les indicateurs les plus appropriés et appropriables dans l'action (Bouchard, 2004). Ainsi, méthodologiquement, il s'agit d'opter pour une recherche évaluative, orientée vers la construction d'indicateurs explicatifs qui permettent d'évaluer « *les processus d'expérimentation et d'innovation* » (ibid.).

Deux expériences illustrent l'enjeu socioéconomique et politique dans la mise en œuvre de ses indicateurs, les modalités de leur conceptualisation et enfin la symbolique qu'ils véhiculent. Le *Baromètre des Indicateurs de Progrès des Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire* (BIPESS) en Région Bretagne offre un exemple de modèles alternatifs de référentiels intégrant valeurs et principes d'action (Penven, 2013). « *Inspirée par les principes coopératifs, la matrice est composée de quatre dimensions de leur 'modèle de développement humain durable' sont les richesses économiques et sociales, démocratie, solidarité,*

---

<sup>16</sup> Ce qui représente parfois une nécessité pour survivre.

<sup>17</sup> Comptabilité, contrôle de gestion, accompagnement méthodologique, système d'information, gestion et traitement des données.

*qualité environnementale* » (ibid. p. 285). La représentation schématique établie par le collectif permet de comparer « *l'énoncé de discours axiologiques généraux et les pratiques et réalisations concrètes* » (ibid.). Cette lecture de l'innovation vise à rendre compte de dynamiques sociales et environnementales<sup>18</sup>. Philippe Eynaud et Damien Mourey (2015) montrent comment une association — se qualifiant d'entreprise sociale — imbrique plusieurs logiques justifiant le choix des indicateurs, par un positionnement historique d'ordre organisationnel et identitaire. Au service du projet, la mesure de l'impact social est mobilisée volontairement, comme un moyen de promouvoir son projet auprès de ses parties prenantes, et intégrée dans un processus d'apprentissages collectif continu. Alors, la difficulté de la production de chiffres rigoureux et exacts importe moins que « *la dimension symbolique du chiffre [qui] prime les dimensions iconique (pertinence représentationnelle orientée vers un usage) et indicielle (mobilisation dans des enquêtes organisationnelles)* » (ibid.). La mesure de l'impact social atteste ici démonstration d'un avantage comparatif. Finalement, l'enjeu réside dans *la dimension pédagogique et les modalités de l'hybridation des pratiques associatives avec celle de l'entrepreneuriat social*.

Dans cette perspective, le travail de mesure des stratégies et des dynamiques socioproductives des CAE invitent à considérer la mise en pratique de cette multidimensionnalité à travers des indicateurs reposants sur les pratiques des acteurs, avec une attention sur la finalité, les moyens et les processus de coconstruction des indicateurs. Il s'agit de se focaliser davantage sur les spécificités à coopératives à la lumière de la littérature.

### 3.3. Du contrôle de gestion dans les EESS à la production d'indicateurs adaptés de suivi

Objet d'une construction sociale en cohérence avec un imaginaire lucratif, maximisateur et rationnel (Chevallier, 2011), la notion de performance se distingue nettement du projet coopératif (Maurel, 2012 ; Mourey, Deville 2018). Aussi, considérant l'entreprise coopérative dans une perspective institutionnaliste (Chevallier, 2011), la construction d'indicateurs invite à envisager la multifonctionnalité repérée (cf. chap. 4), dans une approche critique de la gestion (Rousseau, 2007 ; Eynaud et Deville, 2015) en relevant les dynamiques instituant, qui englobent les apprentissages collectifs d'éducation coopérative à la participation démocratique (Desroche, 1976). À ce stade, soulignons l'intérêt de la révision coopérative — généralisée à l'ensemble des familles coopératives depuis 2014 — qui constitue une première approche spécifiant des indicateurs à notre sens. En effet, ils permettent de suivre le développement des coopératives en intégrant des éléments à propos de la gouvernance, la transparence et la diffusion des informations et aux relations sociales<sup>19</sup>. Depuis plusieurs années, quelques recherches élaborent des outils de mesure des activités productives des coopératives au-delà des approches performatives strictement lucratives, niant les spécificités des processus de production coopératifs (Maurel, 2012 ; Bouchard et Rousselière, 2017 ; Deville et Mourey, 2018). D'abord, nous exposons les spécificités ambivalentes du contrôle de gestion dans les coopératives (3.3.1.), avant d'étudier les indicateurs

---

<sup>18</sup> Dans cette recherche, nous nous focalisons sur les dimensions les plus significatives : sociales, solidaires, politiques, d'apprentissages. Les questions de l'écologie politique et de l'environnement ne sont pas apparues primordiales dans les CAE.

<sup>19</sup> Dans le cas des Scop, voir arrêté du 29 mars 1989 relatif aux règles particulières de la procédure de révision coopérative dans les sociétés coopératives ouvrières de production. Réalisée chaque année ou tous les cinq ans par un réviseur extérieur à la coopérative, il intègre des dimensions : économique, légale et sociale.

mesurant la production des coopératives au-delà d'une analyse marchande (3.3.2.), pour finir par présenter l'approche retenue pour façonner les indicateurs mesurant la multifonctionnalité des CAE (3.2.3.).

### 3.3.1. Le sens de la gestion et le contrôle de gestion dans les coopératives

Il existe peu de travaux sur les outils de gestion mobilisés dans les coopératives ou dans les Scop. Notre revue de littérature relève les apports d'une étude exploratoire sur le contrôle de gestion dans les Scop, datant de 2008, sur la base d'un questionnaire relatif aux outils utilisés (Maurel, 2012). De façon générale, ceux-ci intègrent plusieurs finalités : la mise en œuvre de la stratégie, la mesure de la performance et de l'efficacité de la production. Or, elles reflètent l'orientation stratégique de l'entreprise, invitant à analyser d'éventuelles spécificités relatives au contrôle de gestion des Scop. Cette étude souligne d'une part, l'utilisation de pratiques instrumentales, non spécifique aux Scop, caractéristiques des PME<sup>20</sup>, et d'autre part, un usage spécifique du contrôle de gestion et l'existence de variables dépassant les critères économiques et financiers. Le *reporting* — particulièrement développé — assure une circulation transparente d'informations hétérogènes aux salariées, qui favorisent leur participation à la gouvernance. De fait, les indicateurs constituent un outil au service de la prise de décision. Les objectifs mobilisés<sup>21</sup> sont diversifiés et considérés dans une perspective de court et long terme. Cette étude souligne l'ambivalence du contrôle de gestion : entre l'utilisation d'outils focalisés sur une dimension lucrative, performative et individuelle de la production, et l'intégration de facteurs pluridimensionnels<sup>22</sup>, collectifs, sur le long terme, qui font l'objet d'une communication régulière auprès des parties prenantes. Toutefois, ce travail n'aborde ni les mécanismes démocratiques, ni les rapports sociaux de production qui peuvent influencer la mise en place de ce contrôle de gestion.

Plus global, un deuxième article s'intéresse aux spécificités relevées parmi les articles relatifs aux coopératives, publiés dans la Revue française de gestion (Deville et Mourey, 2018). Les auteurs mettent en évidence les efforts réalisés par les coopératives pour concilier performance économique et projet sociopolitique. Ils synthétisent la revue de littérature en considérant la centralité de la polysémie de « valeur » dans la gestion des coopératives, et invitent à un changement épistémologique et ontologique. À leur sens, les valeurs ne constituent pas « des 'fins en soi' mais un processus social, situé, émergent et continu de formation des valeurs observables dans les comportements et se produisant dans le cours de situations managériales changeantes, incertaines et parfois disruptives » (ibid., p. 74). Ainsi, on retrouve, comme dans les EESS, l'importance de considérer l'engagement et la participation des parties prenantes dans le contrôle de gestion, la formulation des indicateurs de suivi. De fait, elles répondent à un double enjeu : celui de produire des informations utiles à la prise de décision stratégique en cohérence avec le Projet politique.

---

<sup>20</sup> Les Scop sont majoritairement des PME. Par exemple, il existe très peu de variables relatives au climat social dans les Scop.

<sup>21</sup> Concernant les investissements, les aspects financiers ou encore les salaires.

<sup>22</sup> Environnement, social, etc.

Ces deux articles permettent d'affiner l'analyse de la production d'indicateurs utiles au suivi de gestion dans les coopératives, approfondie désormais en s'intéressant à la mesure de la valeur ajoutée.

### 3.3.2. Mesurer la richesse des coopératives : pistes et alternatives à la valeur ajoutée

En partenariat avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), des chercheuses construisent un référentiel commun visant à valoriser la production des coopératives à travers leur diversité culturelle (Demoustier et al., 2015 ; Bouchard et Rousselière, 2017). La première difficulté concerne l'absence de reconnaissance au niveau international, des coopératives comme des institutions de non-profit du fait de leur lucrativité limitée. En sus de la coconstruction des indicateurs avec les membres concernés, la mesure de la richesse produite doit tenir compte de la nature des services produits et des bénéficiaires. La valeur ajoutée reste pertinente à mesurer dans une Scop, car elle intègre les salaires, utile pour apprécier la rémunération du travail des membres qu'il est possible de comptabiliser en nombre d'emplois, voire en termes de valeur ajoutée produite par salariée. Mais, dans une coopérative agricole, la valeur ajoutée n'apparaît pas pertinente, car elle omet le service de réduction des risques pour les membres qui ne permet pas de mesurer la contribution de la coopérative pour ses membres. Cette situation rappelle les CAE dans la mesure où les TA sont autonomes pour dégager leurs revenus, et qu'ils mutualisent des risques, mais en utilisant le salariat. C'est plutôt le capital social qu'il faut mesurer puisqu'il garantit la continuité de l'activité.

De façon générale, la valeur ajoutée ne rend pas compte des investissements réalisés pour entretenir les moyens de production, de leur dimension temporelle<sup>23</sup>, ni des activités productives complémentaires (comme l'achat en commun) ou encore la réalisation d'activités dans un intérêt public voire commun<sup>24</sup>. Or, si les CAE sont des Scop, elles tendent à développer des activités productives spécifiquement liées à leur forme organisationnelle (mutualisations entre TA, politiques publiques d'intérêt général, autonomie dans le travail). Aussi, pour M. Bouchard et D. Rousselière (2017), la valeur ajoutée manque de fiabilité pour mesurer la richesse produite par les coopératives, car elle peut varier selon les politiques de rémunération<sup>25</sup>, la part de la production subventionnée qui réduit la valeur ajoutée nette dans le secteur agricole (Askenazy et Timbeau, 2003), la stratégie de développement de la coopérative<sup>26</sup> et le statut juridique de la coopérative. L'analyse par les coûts ne donne pas non plus

---

<sup>23</sup> Court et moyen terme pouvant déterminer la motivation des sociétaires à investir ou non.

<sup>24</sup> Ex. : La gestion durable comme une ressource.

<sup>25</sup> Dans ce cas, la valeur ajoutée et l'excédent net n'ont pas d'intérêt, car ils reflètent des politiques de rémunérations spécifiques.

<sup>26</sup> Entre l'investissement de long terme et l'augmentation du prix d'achat bénéficiant aux membres à court terme. Tout dépend de l'arrangement organisationnel et stratégique opérée par la coopérative.

d'indications pertinentes pour saisir les dynamiques productives des coopératives. Trois approches alternatives sont ainsi mises en avant par les auteurs (cf. Encadré 4).

*Encadré 4 : Indicateurs alternatifs à la valeur ajoutée*

Juana Balaguer et Carlos Castellano (2012) proposent un « *calcul ajusté de la valeur ajoutée coopérative* » en intégrant « *la valeur monétaire de l'échange de services entre les membres de la coopérative* » (Bouchard et Rousselière, 2017, p. 65). La finalité duale de la production des coopératives implique la fixation d'objectifs sociaux et économiques, qui dépendent du travail coopératif, et non de la fructification du capital social, limité statutairement. La mesure de l'efficacité et de l'efficacé repose en sus sur le « *compte de résultat ajusté* » (Balaguer et Castellano, 2012), établissant une mode de comptabilisation originale des activités socioproductives.

Dans la coopération agricole, Gérard Deshayes (1988) introduit deux concepts financiers. La « *valeur obtenue* » comprend : le solde de la vente des produits des sociétaires, de l'achat des intrants nécessaires ; la valeur partagée et la capacité de la coopérative à générer un flux de trésorerie issue de la commercialisation et l'achat d'intrants pour rembourser les prêts et les intérêts et payer les produits des membres. La « *valeur partagée* » inclut le paiement de produits agricoles réparti entre les sociétaires, les avances et les compléments de prix, les ristournes, indiquant la capacité de la coopérative à répondre aux besoins des membres avec des produits agricoles convenablement compensés. Les subventions d'exploitations sont incluses dans la valeur reçue, et le renouvellement des actifs est intégré : une information utile dans le cas des coopératives de services (Bouchard et Rousselière, 2017, p. 66).

Enfin, la « *déclaration sur la valeur ajoutée élargie* » (Mook, Richmond et Quarter, 2002) s'appuie sur les principes comptables traditionnels, en y adjoignant des facteurs économiques, sociaux et environnementaux. Cette méthode de comptabilité sociale mesure la création de valeur sociale réalisée, en intégrant des productions habituellement considérées comme gratuites (bénévolat). « *Les principaux problèmes sont [...] : (a) attribuer une valeur marchande appropriée au travail bénévole ; (b) attribuer une valeur aux avantages que les bénévoles tirent de leur bénévolat ; et (c) attribuer une valeur aux impacts sociaux* » (Bouchard, 2010, p. 67).

*Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir de Bouchard et Rousselière, 2017.*

En définitive, ce rapport souligne les limites de l'indicateur de la valeur ajoutée et la difficulté de concevoir des indicateurs adaptés à l'analyse de la production pluridimensionnelle au regard de la diversité des formes de coopération, en combinant plusieurs facteurs. D'ailleurs, les résultats de l'enquête réalisée par la Dares sur les entreprises d'insertion - à partir d'indicateurs utilisés dans les entreprises à but lucratif - montrent bien les limites - et même les biais - d'indicateurs (productivité des salariés, performances financières et économiques mesurés avec l'EBE, le taux de marge) qui s'avèrent insuffisants pour mesurer l'efficacité des activités socioproductives d'entreprises au fonctionnement proche des CAE (cf. Encadré 5) (Albert et Didier, 2019). La définition d'indicateurs des CAE a commencé par une analyse des obligations légales, des outils de suivi de gestion mis en place dans les CAE, des indicateurs demandés par les partenaires financiers. Nous avons ensuite étudié les réflexions et les indicateurs établis par les trois CAE du panel, et par les réseaux coopératifs et de CAE.

Ainsi, les indicateurs de performance économique (chiffre d'affaires, excédent brut d'exploitation (EBE), valeur ajoutée) habituellement employés apparaissent insuffisants pour considérer les dynamiques multifonctionnelles des CAE. Les subventions ne sont pas comptabilisées dans la valeur ajoutée nette des CAE : elles le sont dans l'EBE et le résultat d'exploitation. Et pourtant, ces subventions rendent possible la réalisation des activités socioproductives des CAE. De même, lorsqu'elles indiquent leur chiffre d'affaires, les CAE l'indiquent avec et hors subventions, ce qui interroge sur les modalités



de mesure de la richesse produite par les CAE. Parmi les indicateurs demandés par les financeurs publics, on retrouve le nombre de personnes accompagnées et d'emplois créés. Cela constitue certes une approche plus qualitative, mais cela ne dit rien des conditions de ces emplois en termes de revenus, de qualité de l'accompagnement réalisé par la CAE. Cela nous amène à formuler plusieurs questions qui guident un raisonnement issu d'une réflexion collective dans le cadre de la RAPI. Si on considère, la multifonctionnalité des activités productives des CAE, quels sont leurs objectifs d'efficacité socio-économiques ? Quels cherchent-elles ? Est-ce qu'elles recherchent toutes la même chose ? Quels sont les indicateurs et les outils qu'elles utilisent pour le contrôle de gestion ? Comment mesurer les différentes activités productives (ex. la qualité de l'accompagnement) en intégrant une pluralité de dimensions (économique, sociale, politique) ?

*Encadré 5 : Des limites d'une analyse des résultats économiques des entreprises d'insertion*

L'analyse réalisée par la Dares vise à mesurer les écarts des résultats économiques des entreprises d'insertion (EI) avec les entreprises classiques. A notre sens, cette enquête montre les limites de l'utilisation d'indicateurs de rentabilité classique pour étudier les EI. La dimension sociale de leurs activités productives est reconnue par l'encadrement institutionnel dont elles bénéficient, et qui leur donne droit à des subventions en contrepartie de leur mission d'intérêt général. Toutefois, l'étude n'approfondit pas cette dimension. Elle mobilise des indicateurs classiquement utilisés pour les entreprises lucratives : productivité des salariés, taux de marge, rentabilité économique et financière. La rentabilité d'une entreprise est définie comme la capacité à générer des bénéfices compte tenu des moyens mis en œuvre. Au-delà des différences sectorielles, les résultats montrent que le taux de marge des EI est quatre fois moins élevé que les entreprises à but lucratif ; leur performance financière représente 13 points de moins. Par ailleurs, la moindre productivité du travail est notamment expliquée par la rotation importante de la main d'œuvre. Ainsi, elles considèrent le fait que les EI cherchent avant tout à rester viables économiquement, leur objectif social primant, et non à maximiser leur rentabilité. L'intérêt de cette étude est de montrer que les subventions ne compensent que partiellement les coûts engagés pour assurer la mission d'insertion (1 personne encadrante pour trois salariés en insertion en moyenne). Donc, elles ne constituent pas un avantage économique. Finalement, les autrices soulignent que les performances des EI sont « *bien plus défavorables* » que les entreprises à but lucratif, ce qu'elles expliquent par les contraintes et les coûts supplémentaires de leur projet social par rapport aux entreprises à but lucratif. Si cette étude visait à répondre à un manque dans la littérature pour situer les EI sur le marché, l'utilisation d'indicateurs inadaptés pour considérer leurs modèles économiques,

*Source : Réalisé par l'autrice à partir de (Albert et Didier, 2019).*

Considérant les limites des approches économiques performatives et les biais de la massification d'indicateurs normalisant les actions et les activités productives des EESS, l'élaboration d'indicateurs pour étudier l'évolution et les orientations stratégiques des CAE nécessite d'être réalisée avec précaution. Plusieurs principes méthodologiques ont donc été établis. Cette enquête constitue une première réflexion sur les indicateurs d'efficacité socioéconomique adaptés pour mesurer l'évolution des activités socioproductives des CAE dans une perspective multifonctionnelle. Nous prenons en compte l'articulation de plusieurs niveaux de production partiellement autonomes. Il ne s'agit pas de présenter des indicateurs pour évaluer de façon exhaustive les dynamiques socioproductives des CAE. Notre objectif est plutôt de proposer des clefs d'analyse pour étudier la nature multifonctionnelle des services mis en commun, les modes de production spécifiques selon les services fournis par la coopérative à ses membres. Au-delà d'une approche monétaire et marchande des aboutissements, les indicateurs doivent pouvoir une pluralité de richesses de nature différente (Fraisie, 2001). Marie Bouchard (2004)

propose « *une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale* ». La construction des indicateurs s'institue dans le cadre d'une délibération incluant la participation des membres des CAE. Nous reprenons les trois dimensions imbriquées identifiées : la dimension organisationnelle (efficacité interne), la dimension d'utilité sociale (effets sur le territoire, valorisation des relations partenariales) et la dimension institutionnelle (capacité à diffuser ces innovations sociales au niveau sectoriel) (Bouchard, 2004). Le processus constitue une réflexion sur « *les passerelles entre le développement économique et le développement social* » pour évaluer le potentiel de transformation sociale que les CAE sont en mesure de réaliser sur le plan interne (organisation) et externe (utilité sociale) (Bouchard, 2004, p. 71). La conception de ces indicateurs ne relève pas non plus de la comparaison des CAE : elle vise à dépasser l'analyse de trois cas pour monter en généralité. Nous ne cherchons pas identifier « *le modèle le plus performant* », mais plutôt de donner l'opportunité aux CAE de situer leur démarche et la cohérence de leur choix stratégique. Notre démarche s'appuie sur la méthodologie des modèles productifs : les indicateurs visent à mesurer la réalisation des orientations stratégiques annoncées.

\*

Pour considérer les modèles socioéconomiques des CAE, nous avons étudié la revue de littérature consacrée aux EESS en trois étapes : la performance, les stratégies, les indicateurs.

Analyser les coopératives comme des entreprises capitalistes ne permet pas de saisir les spécificités du processus productif, et tend à nier l'importance du Projet sociopolitique. Les résultats de ces travaux montrent alors inévitablement l'inefficacité de ces systèmes socioproductifs. Le risque est d'orienter la résolution des problèmes à l'appui d'outils inadaptés pour rendre compte de la dimension sociale du Projet, restreignant en conséquence la capacité des EESS à développer des pratiques alternatives. La notion de « *politique* » tend à être connotée négativement dans les entreprises à but lucratif, voire même dans les EESS. La politique est associée à la prise en compte d'intérêts divergents, soit de conflits et donc de perte d'efficacité. Au contraire, notre approche met au cœur de notre analyse la dimension politique des modèles socioéconomiques des CAE, au sens d'ambition de transformation sociale et de la combinaison d'intérêts contradictoires dans un processus de décision démocratique. Concrètement, nous étudions la manière dont la dimension politique des EESS détermine leur stratégie. Cette réflexion nous permet de définir la notion d'efficacité socioproductive pour mesurer la multifonctionnalité d'une CAE (Rousseau, 2007 ; Ballon, Boudes et Veyer, 2017), en considérant la pérennité du modèle socioproductif mis en œuvre.

Deuxièmement, notre revue de littérature concernant les choix stratégiques des EESS indique des trajectoires variables, selon la combinaison des dimensions sociopolitiques et économiques, cohérentes avec l'environnement concurrentiel, institutionnel et avec le Projet politique du collectif de membres. Le cas des CAE invite à examiner les processus d'essaimage, d'hybridation et de focalisation, à l'aune des mécanismes de gouvernance démocratique (Malo et Vézina, 2005). Le système socioproductif des CAE se caractérise par la conjugaison de plusieurs niveaux de production autonomes et mutualisés. C'est ce qui nous a amenés à étudier les stratégies artisanales, qui soulignent la spécificité d'unités productives de plus petite taille, comme le rapport au métier, et la dimension créative de la production

(Polge, 2008). Il s'agit d'introduire cette réflexion à l'analyse des modèles productifs des micro-entrepreneurs (Levratto et Serverin, 2012) pour appréhender le cas des stratégies des Activités entrepreneuriales des CAE. Dans un troisième temps, cette sous-section a considéré les outils, les moyens et les modalités de construction d'indicateurs utiles à l'analyse de l'efficacité socioproductive des CAE. Notre revue de littérature montre la normalisation d'indicateurs socioperformatifs dans les ESS, qui se révèlent parfois en décalage avec le Projet et les pratiques des EESS. Aussi, les modalités de leur construction, leur signification, et leur usage doivent faire l'objet d'une réflexion collective.

Cette sous-section nous permet d'aboutir à une définition de l'efficacité socioproductive, une vision plurielle des stratégies et des trajectoires à considérer et enfin un cadre propice à la conception d'indicateurs adaptés. Toutefois, la revue de littérature ne fournit pas de grille pour analyser la dynamique globale et combinée entre ces différentes variables. C'est pourquoi nous avons étudié les apports heuristiques, méthodologiques et conceptuels des modèles productifs (Boyer et Freyssenet, 2000).

## Section 2. Les apports heuristiques des modèles productifs pour étudier les combinaisons et les dynamiques socioproductives des CAE

L'objectif de cette thèse est d'appréhender les dynamiques qui amènent un ensemble d'acteurs, principalement des travailleurs autonomes, à se rassembler au sein d'une entreprise coopérative pour réaliser leur Activité professionnelle de façon autonome, plus sécurisée (mutualisation & salariat), et dans un cadre démocratique. Pour cela, nous considérons les spécificités de ces CAE, d'une part, au regard de leur statut, de la multifonctionnalité de leurs activités productives, du cadre visant la mise en œuvre d'un travail autonome et démocratique et enfin la singularité des relations sociales de production. Dans la perspective de RAPI qui est la nôtre, les discussions avec les actrices montrent l'intérêt d'une réflexion intégrant plusieurs logiques productives, et une analyse globale du système et des dynamiques socioproductives des CAE. L'un des premiers articles que nous avons exploré au début du processus de recherche propose la mobilisation de la grille des modèles productifs (Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013). Leur question porte sur la capacité des CAE à représenter un modèle productif pour instaurer un compromis stabilisé. Cette lecture intègre une double dimension politique et économique, identifie la nature des productions et souligne l'importance de relations salariales inédites. Toutefois, à ce stade, le cadre conceptuel nous a semblé inadapté au regard des logiques contradictoires entre un secteur productif industriel, salarial, lucratif, dominant, et des CAE expérimentales, marginales, à la production immatérielle avec un salariat atypique. Si plusieurs apports intéressants résultant de l'usage de cette grille aux CAE ont été relevés, la poursuite de la revue de littérature nous apparaissait nécessaire pour étudier d'autres grilles de lectures plus adéquates à la mise en lumière des dynamiques productives plurielles des CAE, et notamment la pluralité de leurs stratégies.

Alors, des critères ont été façonnés à partir des faits stylisés et précisés au fil de l'enquête qualitative, à savoir : une dimension heuristique, la propension à considérer une diversité d'entreprises, la prise en compte des rapports sociaux de production et l'articulation entre des dynamiques organisationnelles et institutionnelles. Constatant les faibles issues de cette recherche, nous avons finalement approfondi nos connaissances relatives aux modèles productifs, en nous appuyant sur les premiers

résultats de C. Bodet et alii. (2013), en analysant les travaux mobilisant la grille des modèles productifs appliqués à d'autres secteurs à l'ESS. Le choix théorique opéré consiste alors à examiner les évolutions nécessaires de la grille des modèles productifs pour être à même de saisir la formation de dynamiques socioproductive de ces espaces démocratiques et communautaires, caractéristique des zones grises de l'emploi et du travail que représentent les CAE. Ainsi, au fil de cette section, nous étudions leurs caractéristiques afin de relever les limites et les adaptations nécessaires de la grille à partir des premiers éléments de cadrage réalisés au fil de cette seconde partie. L'objectif de cette section est donc de réviser la méthode et les éléments constitutifs des modèles productifs pour être en mesure de caractériser l'unité et la diversité des combinaisons multifonctionnelle des dynamiques productives dans les CAE : notre question de recherche.

La section s'ouvre avec la présentation de la démarche, du concept et des éléments constitutifs de la grille des modèles productifs telle qu'elle a été initialement conçue (1.). Ensuite, nous discutons ses limites lorsqu'elle est employée à d'autres secteurs, et dans le cadre des mutations contemporaines, nécessitant de revoir les catégories originellement énoncées (2.). Enfin, nous exposons les apports d'une première application de la grille aux CAE, ce qui nous permet finalement d'explicitier notre propre positionnement (3.).

### 1. *Les modèles productifs : objectifs et moyens pour former un compromis de gouvernement*

Au début des années 1990, le GERPISA<sup>27</sup> lance un programme de recherche pour étudier « *l'émergence de nouveaux modèles industriels* », sous la coordination de Robert Boyer et Michel Freyssenet<sup>28</sup> (Boyer et Freyssenet, 2000). Leur intention est d'appréhender la diversité historique et géographique des conditions de profitabilités des entreprises automobiles, dans un contexte d'une crise structurelle du capitalisme industriel. L'intérêt des modèles productifs est de chercher les liens entre différents éléments productifs : l'environnement concurrentiel et le mode de croissance national, la définition et l'identification de stratégies de profit, l'analyse des configurations socioproductives, pour étudier la formation de compromis de gouvernement. C'est à partir de ce raisonnement que nous avons cherché à comprendre les dynamiques des CAE.

#### 1.1. Une méthode heuristique et plastique

Prenant le contrepied de l'isomorphisme des entreprises et de l'environnement institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983), d'un raisonnement en termes de modèle dominant et critique des « *modes* » ou « *vagues* » des théories de convergences universalistes (Lomba, 2005), l'hypothèse de départ commence avec la diversité des modèles d'organisation au sein d'un même environnement institutionnel sur une période allant de 1973 à 1996 (Lung, 2007). Deux dimensions structurent la démarche de recherche des modèles productifs. Précisons d'emblée que modèle est défini comme un idéal-type, se

---

<sup>27</sup> Le Groupe d'Etude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile est composée d'une équipe pluridisciplinaire rassemblant des chercheurs en gestion, économie, sociologie, science politique, etc. Par la suite, une série de projets se succèdent avec des équipes de recherche différentes.

<sup>28</sup> Respectivement économiste et sociologie indiquant la pluridisciplinarité de la démarche.

distinguant d'une vision prescriptive. Sur le plan scientifique, il s'agit de comprendre « *comment évolue dans la diversité de ses formes, le rapport capital-travail [...] dans les entreprises et dans les espaces économiques et politiques où celles-ci déploient leurs activités* » (Boyer et Freyssenet, 2000, p. 18). D'autre part, « *sur le plan pratique, il s'agit de cerner les conditions de la profitabilité durable des firmes [...] donc de leur pérennité, et d'évaluer ainsi les marges de manœuvre dont disposent les acteurs compte tenu des perspectives économiques et sociales* » (ibid.). Leur intention est d'identifier les configurations possibles (pluralité de modèles), entre la formulation de stratégies de profit, et la mise en œuvre de moyens cohérents pour assurer la viabilité d'une entreprise.

La notion de modèles productifs recouvre deux éléments. C'est d'abord un concept qui inclut une dimension heuristique : c'est « *une sorte de carte à échelle réduite des pratiques socioproductives* » ; et c'est une méthode « *pour cerner la cohérence d'une configuration socioproductive à partir d'une construction théorique censée représenter le noyau dur des comportements des acteurs* » (Freyssenet, 2004). Deux principes méthodologiques sont admis pour éviter les biais de la normativité : l'analyse du sens des dispositifs et des règles, etc. s'appuie sur une enquête empirique pour décrire les pratiques des entreprises, et le raisonnement vise à identifier des tendances générales. Concrètement, l'analyse se déroule en trois étapes consécutives (Boyer et Freyssenet, 2000, p. 18) : la *dimension substantive* par la description du contenu des pratiques, la *dimension historique* avec l'identification des problèmes rencontrés pour comprendre leur sens ; et la *dimension analytique* en considérant les processus de construction de la profitabilité des entreprises selon des facteurs externes et internes.

La structure heuristique confère aux modèles productifs la possibilité (le concept et la grille) d'une utilisation à d'autres objets que l'industrie automobile, comme les coopératives, du fait de sa plasticité (Bodet et alii. 2013). Quatre éléments méthodologiques sont repris pour notre enquête : la combinaison d'une analyse scientifique et pratique, en sus de l'approche sociohistorique des entreprises pour appréhender l'unité et l'hétérogénéité des modèles, les deux principes méthodologiques (description des dispositifs et raisonnement en tendance) et enfin la logique des étapes d'analyse (substance, histoire, analyse).

## 1.2. La reconnaissance d'une pluralité d'acteurs susceptibles d'influencer le compromis

La méthodologie des modèles productifs accorde une attention particulière à l'identification des acteurs. Les modèles productifs considèrent différents types d'acteurs participant au processus productif. L'intérêt de leur approche d'envisager leur pluralité : « *Ils sont nombreux : propriétaires, actionnaires, banques, dirigeants, encadrement, salariés, syndicats locaux, fournisseurs, pouvoirs publics supra-nationaux, nationaux, régionaux et locaux, syndicats patronaux et de salariés nationaux, etc.* » (Boyer et Freyssenet, 2006, pp. 13), en sus de penser la relativité de leur pouvoir pour influencer le compromis de gouvernement, de même qu'il étudie le contexte institutionnel, et enfin l'histoire des collectifs de l'entreprise. De fait, la définition des acteurs qu'ils formulent vise à examiner les conflictualités issues des positionnements contrastés des différents acteurs identifiés, c'est-à-dire les relations sociales de production qui impactent les modèles productifs. Considérant les diverses catégories d'acteurs d'une CAE du fait de leur hétérogénéité et leurs intérêts divergents (cf. chap. 1), et ses relations avec des acteurs

coopératifs, institutionnels et privés déterminant son système et ses dynamiques socioproductives, nous précisons la notion d'acteurs à partir de celle de parties prenantes, dans une perspective institutionnaliste. L'idée est de mobiliser la notion de parties prenantes pour identifier la personne ou le groupe de personnes qui contribuent aux dynamiques socioproductives d'une CAE, et ainsi discerner les tensions d'ordre politique, social et économique (cf. partie 3).

### 1.3. L'identification des stratégies de profit

Leur raisonnement commence avec l'analyse des sources de profit mobilisées pour former une stratégie de profit, variable selon l'environnement socioéconomique et institutionnel<sup>29</sup>. Ces choix stratégiques – conscient ou non – visent à répondre à deux obligations (la rentabilité pour tout capital investi et la mobilité géographique et professionnelle pour tout salarié)<sup>30</sup> et une double incertitude liée aux « *libertés fondatrices du système capitaliste* » (Boyer et Freyssenet, 2006, p. 7) : en termes débouchés sur le marché et pour mobiliser la force de travail nécessaire. Face à ces obligations et ces incertitudes, déterminé au niveau de l'espace économique et politique, le mode de croissance oriente l'élaboration d'une stratégie de profit. Dans le cas des CAE, il s'agira de reconsidérer ces notions d'incertitudes et d'obligations, qui en l'état ne permettent pas de comprendre les contraintes auxquelles elles sont confrontées.

Une stratégie de profit constitue un choix durable affiché ou de fait. Elle résulte de la combinaison de sources de profit issues de l'activité stricto sensu de conception, production et commercialisation d'automobiles. Les sources de profit correspondent à des façons de générer de la valeur ajoutée au sens strictement marchand, selon les différences du marché et du travail, et les modes de croissance nationaux (Boyer et Freyssenet, 2000). Six sources de profit principales sont identifiées : les économies d'échelle (volume), la diversité commerciale demandée (diversité), la qualité utile (qualité), l'innovation-produit attendue (innovation), la flexibilité productive (flexibilité) et la réduction des coûts à volume constants. Les combinaisons de sources de profit révèlent des stratégies de profit éclectiques. Toutes les sources ne sont pas exploitables : selon le mode de croissance nationale, elles n'ont pas toute une logique compatible<sup>31</sup>. Une stratégie de profit s'inscrit dans un environnement particulier (mode de croissance, marchés). Dans le secteur automobile, six stratégies de profit sont caractérisées selon la manière dont les firmes réalisent des marges : diversité et qualité, qualité, volume, volume et diversité, innovation et flexibilité et enfin réduction permanente des coûts. Cette approche permet d'analyser l'ensemble des choix stratégiques adoptés par les entreprises au regard des contraintes et opportunités liées à leur environnement économique (marché, travail, institution).

---

<sup>29</sup> Les composantes des modèles productifs sont définies à partir du *Glossaire des modèles productifs* (Boyer et Freyssenet, 2006).

<sup>30</sup> On retrouve ici l'opposition capital/travail.

<sup>31</sup> Néanmoins, la grille d'analyse des modèles productifs ne prétend pas être exhaustive. Les auteurs précisent que si conceptuellement, deux sources de profit peuvent apparaître contradictoires, les entreprises peuvent être à même de trouver les moyens de les combiner, en créant alors une nouvelle stratégie possible. C'est ici que l'enquête empirique prend tout son sens.

La littérature sur les stratégies des CAE est encore limitée (cf. chap. 3), ce qui donne à cette grille d'analyse des pistes pour envisager leur comportement stratégique au regard de leur environnement concurrentiel, de leurs ressources et de leurs finalités socioproductives. Toutefois, la grille des modèles socioproductifs nécessite plusieurs modifications pour tenir compte de la spécificité de leur nature coopérative et d'une organisation du travail autonome : du point de vue de la notion de profit et des sources identifiées. D'emblée, on remarque que la définition relative aux activités productives prises en compte se révèle trop restrictive. Elle ne correspond pas à notre analyse multifonctionnelle de la production des CAE, en sus de la diversité des Activités professionnelles. C'est pourquoi une certaine adaptation du périmètre d'activités productives considéré est nécessaire, au regard de la grille originale.

#### 1.4. Mesurer la performance des stratégies de profit

Si la démarche strictement marchande des auteurs n'est pas reproductible aux CAE, le travail d'évaluation des performances des stratégies réalisé est une source d'inspiration, du fait de l'originalité de la démarche comparative, le raisonnement en tendance adopté pour réduire leurs limites théoriques et pratiques<sup>32</sup> (Boyer et Freyssenet, 2008). À chaque critère est associée une moyenne de performance afin de lisser les variations sur deux périodes de cinq ans, en divisant la somme des performances annuelles par le nombre d'années d'une période (ibid.). Ces périodes distinguent plusieurs phases dans l'histoire des entreprises, favorisant l'interprétation de données significativement différentes. Pour chaque critère, dix « *classes de performance* » sont établies selon la distribution des performances moyennes, et permettant d'identifier les valeurs minimales et maximales, et aussi les seuils discriminants. La performance d'une entreprise est notée pour chaque critère sur une échelle allant de 1 à 10, puis comparé à la moyenne sur cinq ans. Il est alors possible de mesurer l'écart entre la stratégie affichée et les performances réelles de l'entreprise. Le tableau ci-dessous présente les spécificités de chaque stratégie de profit et l'indicateur de performance utilisé pour comparer la performance des entreprises du secteur automobile sur 10 ans.

---

<sup>32</sup> Le choix d'un indicateur contient une part d'arbitraire affectant les résultats et dépend des informations disponibles.

Tableau 2 : Typologie des stratégies de profit et indicateurs de performance des modèles socioproductifs

Type de stratégie de profit	Caractéristiques	Indicateur de performance
<b>Diversité et qualité</b>	Production répondant à des demandes distinctes avec un ajustement rapide des coûts aux variations de la demande.	Volume moyen de plateforme (partie commune entre plusieurs modèles d'automobile)
<b>Qualité</b>	Production de biens considérée comme socialement "haut de gamme" ou de luxe avec une distribution commerciale internationale.	Nombre de modèles différents vendus (selon couleur, options, variantes de moteur, etc.)
<b>Volume</b>	Réalisation d'économies d'échelle à partir de la production d'un modèle standard d'automobile, en quantité croissante.	Écart au pourcentage moyen de véhicules sans défaut au « contrôle technique » obligatoire
<b>Volume et diversité</b>	Combinaison d'économie d'échelles sur des parties invisibles des produits, et des effets de variété sur les parties visibles.	Échelle qualitative selon différents types d'innovation
<b>Innovation et flexibilité</b>	Production de modèles innovants répondant à des attentes nouvelles, exploitation de la rente en saturant la demande potentielle avant d'être copié, limitation des pertes par une capacité de reconversion rapide	Rapport des dépenses réelles aux dépenses contraintes théoriques (ex. : masse salariale), calculées en multipliant le coût unitaire de l'année précédente au volume de l'année considérée
<b>Réduction permanente des coûts</b>	Réduction des coûts à volume constant en toute circonstance, exploitation d'autres sources de profit si respecte réduction des coûts, pas de prise de risques techniques, sociaux, commerciaux ou financiers.	Calcul de la variation du coût unitaire des véhicules produits, à niveau de volume et de diversité comparables
<b>Indicateur de performance globale</b>	Le point mort plutôt que le taux de profit (qui englobe gains et pertes non directement liées à l'activité considérée). Calculé par la différence entre valeur ajoutée et dépenses contraintes aux dépenses contraintes.	

Source : Tableau réalisé par nos soins à partir de Boyer & Freyssenet, 2005, 2006.

Ces indicateurs présentent plusieurs difficultés quant à son application aux CAE. D'une part, malgré une intention de dépasser l'utilisation de la valeur ajoutée, les auteurs continuent de s'appuyer sur des données d'ordre marchand qui ne s'articulent pas bien avec notre démarche. La valorisation du travail salarié reste perçue comme une charge dans cette lecture. C'est la finalité et l'organisation du travail qui nécessite d'être considérée dans le cas des CAE. De plus, la notion de performance interroge quant au positionnement politique des CAE, au contraire qui se pose en alternative du modèle dominant individualiste, salarié et entrepreneurial. C'est pourquoi nous reprenons l'idée de considérer la mobilisation des différentes stratégies, à l'aune des réflexions sur le sens de l'efficacité dans une coopérative, de la mesure, du mesurable.

#### 1.5. Étudier la diversité des moyens de production : la notion de configuration socioproductive

Dans la grille des modèles productifs, le deuxième facteur de diversité des firmes du secteur automobile concerne les moyens de production mis en œuvre. Ils considèrent que, pour être efficace, une stratégie de profit requiert « *des moyens cohérents entre eux et acceptés par les acteurs* ». **La**



**configuration socioproductive** est définie comme un ensemble de moyens assurant la rentabilité de l'entreprise (Boyer et Freyssenet, 2006a, p. 3). La cohérence entre une stratégie de profit, un certain environnement, et une configuration socioproductive permet la formation d'un modèle productif. Elle se compose de trois éléments (ibid., p. 13) :

- **La politique produit** constitue « *les marchés et segments de marché visés, la conception des produits offerts et de leur gamme, les objectifs de volume de vente, de diversité des modèles, de qualité, de nouveauté et de marge* ».
- **L'organisation productive** réside dans les méthodes et les moyens pour réaliser la politique produit : « *Elle recouvre le degré d'intégration des activités, leur répartition spatiale, l'organisation de la conception, de l'approvisionnement, de la fabrication et de la commercialisation, les techniques employées et les critères de gestion* ».
- Enfin, déclinaison au niveau de l'entreprise de la forme institutionnelle du rapport salarial, la **relation salariale** est « *constituée par les systèmes de recrutement, d'emploi, de classification, de rémunération directe et indirecte, de promotion, d'horaires, d'expression et de représentation des salariés* ».

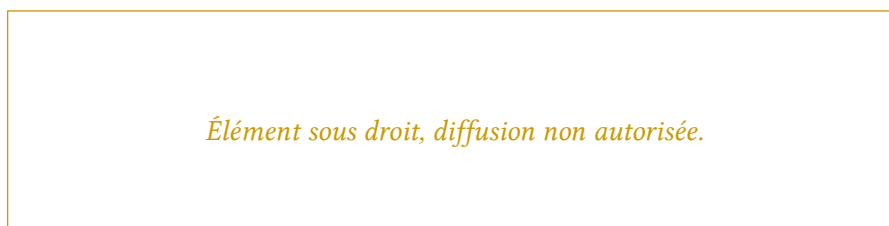
La configuration socioproductive mobilise les acteurs de l'entreprise dans une dynamique productive orientée par une stratégie. Les résultats de la recherche attestent d'une diversité de configurations socioproductives non efficaces ou du moins qui ne le sont pas encore (Boyer et Freyssenet, 2000). L'apport des modèles productifs est de considérer conjointement la production, les moyens de production et les relations sociales mis en œuvre, avec la stratégie. Toutefois, les différences importantes des systèmes productifs industriels avec celui des CAE nous considérons plusieurs modifications nécessaires.

#### 1.6. Le compromis de gouvernement

Tacite, explicite ou de fait, le compromis de gouvernement est au fondement d'une configuration socioproductive. Dans le cadre d'un processus visant la construction de leur acceptabilité, il découle de choix réalisés par les acteurs, selon leurs intérêts et de leurs perspectives, et l'évolution des rapports de force sur une période donnée. Le compromis de gouvernement n'atteste pas de la cohérence ou de l'incohérence des moyens employés pour mettre en œuvre la stratégie de profit. « *Processus largement inintentionnel* », les modèles productifs analysent les dynamiques des pratiques instaurées, en s'attachant à saisir d'une part, leur pertinence au regard de leur environnement concurrentiel et institutionnel, et d'autre part, leur cohérence au sein de l'entreprise en fonction de la stratégie de profit et de l'acceptabilité sociale des moyens mis en place. « *Les modèles productifs peuvent être définis comme des 'compromis de gouvernement d'entreprise', qui permettent d'établir durablement une des stratégies de profit viables dans le cadre des modes de croissance des pays où les firmes organisent leurs activités, grâce à des moyens (politique-produit, organisation productive et relation salariale) cohérents et acceptables par les acteurs concernés* » (Boyer et Freyssenet, 2006, p. 14).

Cette acception est au cœur de leur schéma d'analyse et reflète le prisme d'étude orienté sur la pluralité des modèles existants (cf. Figure 1). Dans la logique des modèles productifs, les stratégies de profit caractérisent alors plusieurs modèles d'entreprises, en raison des contraintes externes et des conditions internes. Un écart peut s'opérer entre la stratégie de profit et sa mise en œuvre : selon sa pertinence avec son environnement et sa cohérence avec la configuration socioproductive. Son efficacité repose sur la nature du compromis de gouvernement accepté par les actrices. Les modèles productifs permettent d'étudier la diversité — et non une convergence — des stratégies profit, et des modèles organisationnels des entreprises. Ainsi, pour J.-L. Beffa (2002, p. 5), « *la définition des modèles productifs livre les conditions générales de la profitabilité de la firme, les conditions de leur entrée en crise, les raisons de la diversité et du renouvellement des modèles productifs et les moyens de les identifier* ».

Figure 1 : Le modèle productif et son contexte



La diversité des modèles se profile tout d'abord du fait des modes de croissance, de stratégies de profit différentes et de configurations socioproductives spécifiques. Deuxièmement, l'instabilité des modèles s'explique par les changements socioéconomique, institutionnel et concurrentiel de l'environnement et l'évolution de la composition des acteurs et des rapports de force. Le compromis de gouvernement marque l'inflexion des modèles productifs (Boyer et Freyssenet, 2005, pp. 334). C'est un « *processus contradictoire et toujours inachevé de mise en cohérence de ses différentes composantes institutionnelles* » (Lung, 2007, pp. 2). Si le GERPISA identifie six modèles productifs principaux dans le secteur automobile<sup>33</sup>, le second programme de recherche s'intéresse aux hybridations des modèles productifs, attestant des limites théoriques du schéma d'analyse : dans la pratique, l'hybridation constitue la situation la plus commune, l'existence d'un modèle est une exception (Boyer, 2000). Plusieurs modèles productifs peuvent coexister dans un même espace national. Les comportements isomorphiques ne sont pas systématiques, d'autres combinaisons sont exploitées.

L'intérêt des modèles productifs est de mettre au cœur de son analyse les contraintes d'ordre institutionnel et concurrentiel, en sus des rapports contradictoires entre capital et travail, qui impactent la formulation de compromis (Durand, 1999, p. 39). En mobilisant ce concept et cette grille, il s'agit d'identifier ces tensions et ces rapports de force dans le cas des CAE, une aporie dans la littérature actuelle. Les modèles productifs analysent la performance de firmes d'un même champ économique selon des configurations socioproductives diversifiées, afin de saisir la formation de compromis de

---

<sup>33</sup> Limitée à ceux qui assurent la cohérence des moyens de production avec la stratégie de profit, dépendant de l'acceptabilité de la situation par les acteurs, qui par sa dimension processuelle est nécessairement évolutive. Dans une acception néanmoins restreinte par le périmètre de l'analyse défini au préalable. D'autres modèles pouvant exister ou apparaître.

gouvernance. Plusieurs facteurs sont retenus : le mode de production, la rentabilité, l'organisation du travail, les rapports sociaux de production et le produit réalisé. Analyse originale, riche de sa pluridisciplinarité et d'une construction heuristique plastique, elle a aussi l'avantage d'être basée sur une analyse historique des trajectoires des firmes (Bodet et alii, 2013). Au regard de notre objet, l'apport de cette grille concerne la prise en compte des outils de gestion et des formes organisationnelles, afin de saisir leur cohérence, leur pertinence. Ce schéma peut être comparé à un système d'exploitation à enrichir : il s'agit de se l'approprier librement (Lung, 2002) pour étudier les CAE à partir de trois cas<sup>34</sup>. Mais, la grille des modèles productifs est conçue pour analyser de entreprises industrielles dominantes, basées sur des relations salariales avec des objectifs lucratifs et marchands. Dans le cas des CAE, la production n'est pas industrielle, elles constituent un champ d'organisations à la marge (Lamarche, 2016), la relation d'emploi repose sur une forme salariale atypique et les productions sont de nature diversifiées.

Les modèles productifs enrichissent la Théorie de la Régulation (TR) d'un schéma conceptuel articulant une lecture organisationnelle (l'entreprise), mésoéconomique (secteur automobile) (Lung, 2007). Toutefois, ce schéma suscite des débats en sciences sociales à propos des critères qui les façonnent, la dimension unitaire et plurielle, et enfin son caractère universel au détriment de la considération de contextes spécifiques (secteur, nature et forme de l'entreprise). Il s'agit désormais de mettre en exergue les limites de ce schéma analytique, en étudiant les modalités d'adaptation pour l'appliquer à d'autres secteurs et aux coopératives.

## 2. *De la résilience des modèles productifs pour appréhender d'autres formes d'entreprises*

Différents points de discussion ont été soulevés concernant la capacité de ce schéma à analyser les processus d'évolution des modèles d'entreprises, la diversification des modèles à travers la combinaison de sources a priori paradoxales, ou d'autres non identifiées. Quels sont les apports de la grille des modèles productifs pour examiner d'autres secteurs ? Quelles sont ses limites ? M. Freyssenet (2004) repère quatre problèmes méthodologiques, relevés notamment lors de l'application de la grille à d'autres secteurs et sur d'autres périodes (Lung, 2002), et du fait de l'évolution du régime de croissance sous l'effet de la financiarisation<sup>35</sup> (Amable, 2005). Ces lectures confirment les apports de la grille, en soulevant les problèmes posés par les mutations productives et les spécificités sectorielles. Les critiques recensées visent à concevoir les modifications nécessaires de la grille pour étudier le cas des CAE, comme l'évolution des formes d'emplois en raison du développement des *zones grises de l'emploi et du travail*. Les limites des modèles productifs sont d'ordre conjoncturel et empirique, structurel et technique.

---

<sup>34</sup> Et non à partir de l'ensemble des CAE du mouvement.

<sup>35</sup> Dans le cadre du deuxième programme du GERPISA, la conceptualisation des systèmes sociaux d'innovation et de production (SSIP) inclut une troisième incertitude : financière (Lung, 2007).

## 2.1. De l'analyse de modèles dominants à la diversité des formes organisationnelles d'entreprises

L'intention initiale du GERPISA était de dépasser le *one best way*. Cependant, les modèles productifs ne sous-estiment-ils pas finalement « *la profonde unité du capitalisme et ses contraintes systémiques ?* » (Freyssenet, 2004, p. 12) Le risque d'identifier des modèles productifs dominants est de reproduire, certes non pas un, mais toujours des modèles, en recréant l'idée de « *one best way* », effectivement plus élargie. De fait, nous nous écartons de la notion de modèles dominants inadéquate pour les CAE, d'autant plus que nous n'en étudions que trois sur 150. Aussi, nous modifions ce prisme épistémologique. L'approche historique diachronique sous-estime la présence d'une diversité de modèles d'entreprises. Y. Lung (2007) propose donc « *de penser l'émergence de nouvelles formes d'organisation par le jeu des stratégies d'acteurs* » (ibid., p. 19). Plutôt que de s'inscrire de façon déterminée dans un mode de régulation et une forme d'institution, leur évolution atteste en effet de « *bricolages institutionnels et organisationnels* » formés à l'issue de compromis internes avec l'environnement concurrentiel, les contraintes institutionnelles et le mode de régulation. D'ailleurs, on note que R. Boyer (2000) considère rapidement ces processus d'hybridation pour saisir la diversité des formes de compromis. Le registre comparatif permet de repérer les conditions et les processus continus d'émergence de nouvelles formes d'entreprises, sous les effets de la concurrence, l'une des sources de diversité organisationnelle et institutionnelle (Lung, 2006).

Dans le champ de l'économie sociale, l'analyse des coopératives inclut historiquement la diversité des formes d'entreprise. D'après Fauquet (1935, p. 17), le « *secteur coopératif* » qualifie un « *mouvement coopératif à la fois un et varié* ». Plusieurs déterminants communs unissent les coopératives ; elles se différencient aussi par la qualité de leurs sociétaires et leur secteur d'activités (Fauquet, 1935 ; Draperi, 2013)<sup>36</sup>. Premièrement, le mouvement coopératif se distingue par l'existence de caractères invariants<sup>37</sup>. Vienney constate la capacité d'adaptation de l'institution coopérative à son environnement et au système institutionnel dans lequel elle émerge, par l'instauration de relations complémentaires et contradictoires (Vienney, 1982). Deuxièmement, l'évolution des stratégies des EESS — dont les coopératives — s'illustre à l'aune des inclinaisons et des hybridations mobilisées pour résoudre les tensions inhérentes à leur modèle dual ou plutôt multidimensionnel dans notre acception : c'est un facteur de diversification (Demoustier et al., 2003 ; Malo et Vézina, 2005 ; Malo, Vézina et Audebrand, 2013), contraint par des comportements isomorphiques soutenus par des logiques institutionnelles dominantes et normatives (Cornforth, 1995 ; Spear, 2011).

Dans le cas présent, la variété des CAE est analysée à la lumière des formes d'innovations sociales (Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012), mises en œuvre par des actrices créant des espaces en vue

---

<sup>36</sup> Cf. chap. 4. sect. 1.

<sup>37</sup> Cinq éléments distinguent les coopératives à savoir le processus historique de leur formation et de leur différenciation, leurs statuts juridiques, des champs d'activités productives diversifiées, des rapports interpersonnels et sociaux reposant sur un intérêt collectif et enfin un projet de société alternative articulant utopies et expérimentations sociales (Vienney, 1982, pp. 12).

de mieux répondre à leurs besoins (Vienney, 1982). La coexistence d'entreprises à but lucratif, avec une diversité d'EES (Rousselière et Bouchard, 2011), et de coopératives (Chevallier, 2011) montre la capacité des acteurs à instituer des formes organisationnelles multiples dans un cadre institutionnel pourtant normatif, où les tendances isomorphiques ne sont pas négligeables. C'est pourquoi nous considérons l'unité et l'hétérogénéité des pratiques socioéconomiques à partir de la notion d'« *écologie des organisations* » (Demoustier et al., 2003). Notre approche théorique combine une lecture régulationniste, avec l'examen de caractères invariants, et de phénomènes d'hybridation issus de la littérature en économie sociale, pour qualifier les conditions et les facteurs d'émergence des formes organisationnelles des CAE. Il s'agira de comprendre la nature et les facteurs stabilisateurs des compromis formés au niveau de ces entreprises, en sus d'étudier leur capacité à instituer des règles qui leur sont propres, à travers des processus d'hybridation politiques<sup>38</sup>.

## 2.2. Définir le périmètre d'analyse des activités productives multifonctionnelles des CAE

Préalable à l'application de la grille des modèles productifs, la définition du périmètre des activités productives étudiées est essentielle à l'analyse. Pour des raisons méthodologiques et théoriques, et par simplification, R. Boyer et M. Freyssenet (2000) restreignent le périmètre d'analyse aux activités stricto sensu de production et de commercialisation des automobiles. Mais M. Freyssenet (Freyssenet, 2004) relève par la suite les limites de cette perspective au regard de l'importance de la valeur produite, en amont et en aval, ainsi que le poids croissant des activités financières, dont la grille ne rend pas compte. L'investigation d'autres secteurs invite à élargir ce périmètre pour considérer différentes configurations socioproductives (Lomba, 2005). M. Montalban (2009) montre comment le processus de financiarisation impacte spécifiquement le secteur pharmaceutique, l'amenant à intégrer les activités financières comme une part substantielle de la production<sup>39</sup>. De plus, la transformation de la nature et des configurations de la production<sup>40</sup> questionne le périmètre choisi initialement (cf. chap. 2 & 5).

En conséquence, nous considérons l'articulation entre la notion de *zones grises de l'emploi et du travail* avec les apports en termes de niveaux de production distincts issus de l'économie industrielle et plus récemment de la mésoéconomie. Le périmètre des activités productives de l'entreprise est moins net (Corsani et alii, 2001). Elles imbriquent étroitement différents acteurs dans le processus productif. La production est marquée par une intensité relationnelle et des formes de coproduction (Du Tertre, 2013). Et pourtant, le périmètre des activités productives est d'autant plus important — mais complexe — que ces mutations institutionnelles et organisationnelles génèrent une diversification de la nature des rapports sociaux, car les actrices ont des statuts pluriels et des intérêts divergents. Le périmètre d'analyse doit donc être redéfini à la lumière des mutations productives et organisationnelles contemporaines caractérisées par l'éclatement de la production en petites unités productives. En outre, le périmètre des EES se distingue de celui des entreprises à but lucratif, dans la mesure où elles visent

---

<sup>38</sup> Leur motif s'inscrit dans une perspective de transformation sociale critique des rapports sociaux de production dominants.

<sup>39</sup> Ce travail s'inscrit dans la suite du deuxième programme du Gerpisa avec le travail mené par B. Amable (2005).

<sup>40</sup> Éclatement des structures productives et les fortes relations d'interdépendances d'un grand nombre d'entreprises et d'acteurs.

à produire un ensemble d'activités, dont certaines se situent en dehors des cadres institutionnels marchands.

Autrement dit, la définition du périmètre d'analyse est essentielle pour analyser les dynamiques socioproductives des CAE et comparer leurs stratégies d'unité et de différenciation au sein du mouvement et vis-à-vis d'autres entreprises à but lucratif concurrentes. Nous cherchons à saisir les caractéristiques propres aux entreprises - comme les formes de mobilisation du travail - instituant les *zones grises de l'emploi et du travail*. Les configurations atypiques de l'emploi et du travail dans les CAE se traduisent en effet par une organisation productive éclatée en petites unités productives autonomes, néanmoins liées par un processus de mutualisation des moyens productifs. C'est pourquoi le périmètre des modèles productifs initialement défini nécessite d'être revu pour rendre compte de cette composition singulière. Notre question de recherche inclut enfin une réflexion sur la multidimensionnalité des activités productives qu'elles soient de nature marchande, sociale, politique ou organisationnelle<sup>41</sup>.

### 2.3. D'une approche sectorielle aux perspectives mésoéconomiques pour étudier l'unité et l'hétérogénéité du mouvement des CAE

Si les notions de secteur ou de mésoéconomie ne sont pas mobilisées formellement par R. Boyer et M. Freyssenet pour caractériser le champ de leur étude, son application à d'autres champs d'Activités professionnelles invite à penser l'articulation des entreprises avec leur environnement institutionnel, en termes de rapport aux niveaux méso et macroéconomique (Lung, 2006). Les modèles productifs permettent d'expliquer les relations étroites entre les champs et les sous-champs du système économique à partir d'une démarche basée sur le va-et-vient entre différents niveaux d'appréhension : du macro, au micro, en passant par le « *niveau méso-organisationnel de l'entreprise* » (Durand, 2009, p. 2). Y. Lung souligne l'importance des caractéristiques propres à chaque champ d'activité, pour ne pas dire secteur (Lung, 2007). Nous proposons de faire évoluer la grille pour rendre compte des spécificités sectorielles, comme lorsque la production est destinée à des entreprises ou des particuliers, puisque ce sont des éléments déterminants dans la formulation de la stratégie, d'une configuration socioproductive. L'espace mésoéconomique (Lamarche et al., 2015) constitue un niveau d'analyse propice à l'appréhension de la diversité des entreprises, unies par des attributs similaires, mais qui cherchent à se différencier les unes des autres (Lung, 2008). L'idée est de considérer les apports des lectures sectorielles et mésoéconomiques à la grille des modèles productifs.

*L'approche sectorielle* renouvelle le paradigme historiquement macroéconomique de la TR en vue de qualifier l'existence de régulations spécifiques à des niveaux intermédiaires (Bartoli et Boulet, 1990 ; du Tertre, 2002). Dans cette perspective, le groupe Régulation Secteur Territoire (RST) définit l'idée de régulation sectorielle (du Tertre, 2008), approfondit ensuite à partir de la notion de mésoéconomie, qui

---

<sup>41</sup> La conception de dispositifs, de règles, de conventions et de principes est alors considérée comme une des activités productives d'une entreprise, dans la mesure où elles rendent possible la production de biens et de services.

dans l'architecture théorique et conceptuelle de la TR, permet d'étudier la diversité des logiques économiques et sociales à l'intérieur d'un système socioproductif spécifique (Lamarche et al., 2015).

*Les modèles productifs du secteur des services à la personne.* Pour comprendre les mutations des dispositifs institutionnels et l'émergence du secteur des services à la personne, F. Gallois (2012) combine une analyse sectorielle à l'appui des modèles productifs. La nécessité préalable de cerner le périmètre des activités productives l'amène à s'appuyer sur les outils sectoriels (Bartoli et Boulet, 1990 ; Saillard, 2002). Cela lui permet de montrer que la production se caractérise par une relation sociale de service qui influence la relation salariale, l'organisation productive et la politique produit (Gadrey 1992, du Tertre 2007). C'est pourquoi elle intègre des variables complémentaires dans sa grille pour qualifier cette spécificité. Dans cette perspective, elle choisit d'utiliser la notion de stratégie de compétitivité<sup>42</sup> définie comme « *la combinaison des sources internes et externes de compétitivité que vont effectuer les structures productrices afin d'assurer leur reproduction à court terme sur le marché et à long terme via la régulation du secteur* ». Alors, elle raisonne au niveau microéconomique et mésoéconomique pour rendre compte des stratégies de revenus des micro-entrepreneurs (Gallois, 2012, p. 110). Ce choix nous amène à réfléchir à l'idée de différents niveaux de définition stratégiques. Ce que nous retenons de ce travail, c'est l'impact de l'évolution de la législation, soit du cadre institutionnel pour façonner le secteur des services, remodelant les formes d'entreprises et leur stratégie, par un processus d'industrialisation et de mise en concurrence accrue. Ici, c'est la capacité des entreprises à s'adapter aux mutations institutionnelles, en poursuivant une activité à finalité sociale, qui rappelle les processus d'hybridation des EESS (Malo, Vézina et Audebrand, 2013).

Finalement, la méthodologie et les résultats de la thèse de F. Gallois (2012) présentent plusieurs intérêts dans le cadre de notre démarche. D'abord, elle enrichit la TR d'une réflexion sectorielle sur le champ des services à la personne à partir des modèles productifs. Les services à la personne comportent plusieurs points de comparaison utiles à l'analyse des CAE : une dimension relationnelle propre à la production du service, l'impact de la structuration sectorielle suite à l'évolution de la législation, et une finalité productive d'ordre social. Enfin, l'évolution des dispositifs institutionnels et du cadre de régulation du secteur identifié fait écho à l'instauration de la loi ESS 2014 qui reconnaît les CAE, combiné avec la baisse des subventions publiques, invitant à considérer l'évolution des stratégies et des configurations socioproductives des CAE.

Plus récemment, le groupe RST<sup>43</sup> conceptualise *une posture et une méthodologie mésoéconomique*, afin de saisir les dynamiques de régulations mésoéconomiques, en intégrant des dimensions sectorielles, spatiales, professionnelles, etc. (Chanteau et al., 2016). Dans leur appréhension, trois éléments fondamentaux définissent un sous-système — l'hétérogénéité, les modalités de clôture, les articulations aux systèmes globaux — qui montre les convergences possibles avec la grille des modèles productifs. Un espace mésoéconomique se structure selon le rôle des acteurs dans les processus de formation, de

---

<sup>42</sup> Délaissant ainsi la notion de stratégie de profit.

<sup>43</sup> Dont fait partie Florence Gallois.

décomposition et de recombinaison de rapports sociaux qui vont déterminer un ensemble de règles, une dynamique productive singulière et une régulation mésoéconomique. On retrouve l'idée de compromis avec la notion de *compromis social institué* à un niveau intermédiaire, qui influe sur la capacité d'un sous-système de régulation à assurer sa reproduction, par l'articulation de logiques et d'intérêts contradictoires (ibid.). La thèse de Jérémie Bastien (2017) sur la financiarisation du football professionnel européen confirme l'intérêt de cette lecture pour saisir les logiques institutionnelles, et les modes de régulation d'espaces intermédiaires. Ce cadre théorique permet d'identifier un périmètre d'analyse et des spécificités propres à l'ESS, considéré ici comme un champ intersectoriel et éclectique avec des caractéristiques communes (Bodet et Lamarche, 2020 ; Lamarche, 2016). La méthodologie mésoéconomique vise à clarifier l'espace distinctif du mouvement des CAE, afin d'adapter notre grille inspirée des modèles productifs pour étudier les CAE. Nous combinons les outils conceptuels de l'économie industrielle, et le pragmatisme de l'économie sociale, pour définir le périmètre des activités productives étudié dans une perspective multifonctionnelle et mésoéconomique.

#### 2.4. De l'analyse de la production immatérielle : activités servicielles et cognitives

La grille des modèles productifs intègre des déterminants caractéristiques d'une période industrielle révolue comme l'indique l'évolution de la nature des productions, des dispositifs institutionnels et des modalités de travail. La financiarisation et la digitalisation incitent à modifier certaines catégories conceptuelles comme le montrent plusieurs recherches mobilisant les modèles productifs aux secteurs sidérurgique (Lomba, 2005), pharmaceutique (Montalban, 2007a) et aux communautés de logiciels libres (Coris et Lung, 2005). Conçue pour étudier une production industrielle de biens à destination de particuliers, la croissance de la production néoartisanale, servicielle et cognitive nécessite un recalibrage pour étudier les conditions de formation des stratégies et des configurations socioproductives dans les CAE. La place qu'y occupent les activités de services invite à introduire des spécificités propres aux services (Gallois, 2012), en considérant les effets indirects et l'impact sur les rapports sociaux de production de l'intensité relationnelle et de la coproduction du travail. La thèse de M. Montalban (2007) montre l'évolution des stratégies des laboratoires pharmaceutiques orientées sur une production cognitive (R&D) et un processus de financiarisation qui n'obère pas la coexistence d'une variété de modèles, et l'importance de la dimension politique qu'illustrent les rapports conflictuels liés à l'influence croissante des actionnaires dans les décisions stratégiques. Le poids majeur et la spécificité de la production immatérielle dans les CAE invitent à modifier la grille des modèles productifs, en sus, de leur Projet politique et des productions de nature organisationnelle et relationnelle.

#### 2.5. Du rapport salarial dominant à la diversité des formes d'emploi et de travail

Dans la grille originale des modèles productifs, l'organisation du travail et des relations sociales représente un des éléments constitutifs de la configuration socioproductive (Boyer et Freyssenet, 2000). M. Freyssenet (2004) regrette toutefois l'effacement des thèmes relatifs au contenu, à l'organisation et aux conditions de travail et des relations professionnelles. Considérant les transformations autant de la nature et de la forme du travail, que la fragmentation des relations sociales de production, en plus marquées par l'introduction de rapports commerciaux, et le développement de relations triangulaires,



nous proposons une relecture de la grille des modèles productifs afin de rendre compte de l'émergence de rapports sociaux substantiels dans les *zones grises du travail et de l'emploi*.

L'approche sectorielle enrichit la TR de concepts utiles pour appréhender cette mutation structurelle. Les approches du groupe RST (Gilly et Lung, 2004 ; du Tertre, 2008) considèrent l'évolution des relations sociales et des modes de production. Cherchant à reconnaître la diversité des relations de pouvoir dans les entreprises, Y. Lung (2007, 2008) mobilise la définition de secteur - formulée par B. Jullien (2004) - « *comme une forme stabilisée de mise en cohérence de quatre rapports institués fondamentaux correspondant aux relations que les entreprises relevant d'un même secteur nouent avec quatre catégories de pourvoyeurs de ressources à coordonner en leur sein : les salariés, les financeurs, les fournisseurs et les clients* ». Y. Lung (2007, p. 17) s'intéresse aux accords de branche salariés, aux relations d'approvisionnement « *dans les normes en matière de rapport entre clients et fournisseurs* », pour comprendre les rapports qui se forment. Dans sa thèse, F. Gallois (2012, p. 173) rend compte de la centralité des relations sociales sectorielles, ce qui lui permet de « *remettre en cause l'existence d'un rapport salarial institutionnalisé, au sens d'une relation salariale équipée de dispositifs de régulation des tensions sur son organisation* ».

Les mutations contemporaines caractérisées par les *zones grises de l'emploi et du travail* montrent la nécessité d'envisager la diversité des rapports de pouvoir, au-delà du rapport dominant de la relation salariale. Nous proposons d'introduire à la grille des modèles productifs une pluralité de relations pour spécifier les Activités entrepreneuriales et mutualisées. Autrement dit, nous considérons les relations en amont, dans le processus interne de production de la CAE, et en aval, comme la relation avec la clientèle, les fournisseurs, les financeurs, les autres TA, l'Entité mutualisée. Ce choix méthodologique permet de dépasser la définition de la relation salariale, sans pour autant mettre sur un pied d'égalité ces rapports. L'idée est plutôt d'étudier leur influence dans la formation des stratégies et des configurations socioproductives des CAE. Il est alors possible de saisir la recomposition des rapports de pouvoir dans les zones grises de l'emploi et du travail, au-delà du lien unique de subordination, pour qualifier d'autres types de relations (Gallois et Lamarche, 2015).

## 2.6. De la plasticité des modèles productifs pour analyser le cas d'EESS : renforcer la prise en compte de la dimension politique

Précédemment, nous avons explicité les caractéristiques significatives des entreprises coopératives : la multifonctionnalité de leur production, issue d'un processus de délibérations, incluant les bénéficiaires-sociétaires. L'une des problématiques rencontrées dans la mobilisation des modèles productifs concerne la dimension strictement marchande des activités productives. Aussi, pour adapter la grille des modèles productifs aux CAE, nous nous appuyons sur la thèse de F. Gallois (2012), les travaux du séminaire Théorie de la Régulation et Coopérative (TRCoop) et la littérature sur les stratégies des EESS. De fait, l'usage de la grille n'est pas une évidence au regard des différences significatives des objets considérés (Gallois, 2012 ; Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013 ; Gallois et Lamarche, 2015). C'est la raison pour laquelle F. Gallois exclut et introduit plusieurs éléments nécessaires à la compréhension des services à la personne. Le groupe TRCoop démontre l'importance de la dimension

politique et du système de règles institué, comme marqueur significatif des compromis de gouvernement dans les EESS (Gallois et Lamarche, 2015).

Concrètement, la notion de « *profit* » se révèle inadéquate du fait du recours à des ressources non marchandes, comme les subventions publiques (Gallois, 2012 ; Gallois et Lamarche, 2015). Dans sa thèse, F. Gallois (2012) choisit la notion de « *stratégie de compétitivité* » (ibid. p. 73). Elle reprend la définition de « *compétitivité* » formulée par B. Bellon (1988, p. 482-490), c'est-à-dire « *la capacité d'un acteur économique déterminé à produire, à vendre et à se développer dans le temps, en valorisant ses propres acquis et potentialités, dans un environnement ouvert et complexe* ». La compétitivité se mesure par « *la capacité d'anticipation et de réponse de chaque acteur aux conditions générales des mutations structurelles* » (Bellon, 1991, p. 490). L'objectif des modèles productifs s'oriente alors vers la compréhension des adaptations des EESS face aux transformations de leur environnement et du système institutionnel. Afin de limiter la création de concepts spécifiques, et considérant la cohérence de cette définition avec notre propre raisonnement, reprenons la notion de stratégie de compétitivité, plutôt que stratégie de profit, pour étudier les CAE.

L'une des spécificités stratégiques des EESS concerne les combinaisons opérées entre une finalité sociopolitique, incluant des productions sociales et environnementales, dans un environnement marchand (Malo, 2001b, 2001a ; Vézina et Rousselière, 2011). F. Gallois et T. Lamarche (2015) insistent sur une deuxième spécificité commune au service à la personne et aux CAE : leur production n'est pas strictement marchande. Le Projet sociopolitique dépasse l'idée de stratégie de compétitivité au sens marchand, qui se révèle inadéquate pour saisir les modèles productifs des CAE. En conséquence, une distinction est opérée entre les « *éléments productifs* » (relation salariale, organisation productive et politique produits), des « *éléments institutionnels* » (règles formelles et informelles). La stratégie de compétitivité devient alors « *politique via le compromis de gouvernement d'entreprise* » (Gallois et Lamarche, 2015). Dans cet esprit, le compromis se construit à partir des règles du cadre productif. De fait, il résulte d'une tension structurelle relative à la dimension politique de leur production. Ce que nous qualifions de multifonctionnalité interroge la soutenabilité des EESS, du fait des contradictions avec leur environnement marchand. Dans cette perspective, l'objectif est de comprendre la nature des régulations instaurées par les EESS face aux contraintes économiques institutionnelles.

\*

La grille des modèles productifs permet d'enrichir l'analyse régulationniste sur les dynamiques socio-productives caractéristiques d'un ensemble d'entreprises (Lung, 2006), en s'intéressant aux éléments constitutifs de la régulation mésoéconomique : le mouvement des CAE (Lamarche et Bodet, 2020). Dans **cette sous-section**, nous avons successivement abordé les intérêts et les limites conceptuelles des modèles productifs pour examiner les CAE. L'apport de ce schéma pour étudier les EESS réside dans la dimension dynamique du modèle, sa plasticité pour analyser une variété de comportements stratégiques à travers la mobilisation différenciée des dispositifs existants, et enfin sa capacité à saisir la cohérence entre stratégie et moyens de production pour atteindre un compromis de gouvernance pérenne. Toutefois, la littérature met en évidence plusieurs limites nécessitant d'envisager des

adaptations pour rendre compte de la recombinaison des relations sociales de production, dans les *zones grises du travail et de l'emploi*, et de la multifonctionnalité des CAE. C'est pourquoi nous considérons l'articulation entre une dimension politique, sociale et économique, en vue d'identifier la pluralité du travail, des relations sociales de production et des compromis de gouvernement institués par des parties prenantes éclectiques.

### 3. *Les enseignements d'une première application de la grille des modèles productifs à Coopaname*

Pour terminer cette section, nous mettons en perspective les apports et les limites d'une approche exploratoire de la CAE Coopaname à partir de la grille des modèles productifs (Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013), en soulignant les points de convergences et de divergences au regard de notre propre raisonnement. En effet, notre raisonnement théorique s'appuie sur l'idée développée par les autrices<sup>44</sup> qui considèrent l'intérêt de la plasticité heuristique de la grille des modèles productifs pour étudier les modalités d'interaction des « *dynamiques politiques, économiques et institutionnelles du projet 'coopaname' et comment elles se structurent en réponse au contexte macroéconomique* » (ibid. p. 38). Si les autrices n'apportent pas de modifications majeures aux éléments constitutifs de la grille, leur lecture tient compte de la nature spécifique des productions, de la dimension politique caractéristique des CAE, et enfin des modalités singulières de production sur le plan de l'organisation du travail, le rapport salarial et la gouvernance. Aussi, dans cette dernière sous-section, nous montrons les apports et les limites de cette exploration théorique en posant progressivement les principes méthodologiques, et des orientations analytiques opérés dans cette thèse. Nous reprenons la logique du raisonnement des modèles productifs en cinq points : nature et finalité de la production (3.1.), périmètre d'analyse (3.2.), stratégie (3.3.), configuration socioproductive (3.4.) et le compromis de gouvernement (3.5.).

#### 3.1. Finalité socioproductive et natures productives des CAE

À la différence de l'industrie automobile, les CAE, en tant qu'entreprises coopératives expérimentales des zones grises de l'emploi, ont la particularité de définir un Projet sociopolitique, en plus d'englober un ensemble d'activités productives de natures hétérogènes. C'est pourquoi, à partir de la lecture de C. Bodet et alii (2013), nous proposons d'introduire dans la grille la considération d'une finalité socioproductive, complétée par des outils propices à l'analyse de la multiactivité des CAE. Il s'agit de qualifier la spécificité et la nature du processus d'accumulation, au-delà du principe organisationnel de productivité et de rationalisation orientée vers la lucrativité.

Tout d'abord, dans la suite de C. Bodet et alii. (2013), notre réflexion porte sur la déclinaison du Projet politique au niveau des dynamiques socioproductives. La notion revisitée de modèle productif donne les clefs pour appréhender « *le pendant économique du projet politique de la CAE* » (ibid., p. 40). Alors, la combinaison entre un projet utopique instituant, la diffusion d'une culture coopérative d'un côté,

---

<sup>44</sup> L'usage du mot autrice s'explique par la participation de deux femmes et un seul homme dans la rédaction de l'article.

et la dimension productive de l'autre permet d'étudier la stabilité du modèle productif (ibid. p. 38). En sus, dans le cas présent, nous considérons l'articulation a priori contradictoire, entre l'autonomie dans le travail et la construction d'un collectif de production original d'une part, dans un contexte marqué par « *l'atomisation des relations de travail et à la promotion de l'entrepreneuriat individuel* » d'autre part (ibid.).

Deuxièmement, la production des CAE est majoritairement de nature immatérielle, en sus d'être multiple. En effet, les CAE se caractérisent par la multiactivité des AE qu'elles accueillent, ce qui réduit l'intérêt des classifications sectorielles instituées. À cela s'ajoute le cas de travailleuses qui développent plusieurs types d'Activités et d'emplois<sup>45</sup>. Toutefois, la nature principalement servicielle des activités productives des CAE (mutualisées ou entrepreneuriales) induit une relation de coproduction, donc une proximité géographique avec la clientèle (territorialisation, et un travail associé à une intensité relationnelle (Bodet et alii, 2013, p. 49). Par conséquent, la production essentiellement immatérielle modifie la finalité et les modalités de l'accumulation. À ce stade, l'identification de la nature des Activités entrepreneuriales (AE) reste encore trop imprécise, ce qui nous amène dans cette thèse à stipuler catégoriquement la nature des AE, à l'appui des résultats de l'enquête sur les revenus (Corsani et al., 2016). Autre point saillant de l'article de C. Bodet et alii. (2013) : la présence de productions collectives incluant une dimension non-marchande se révèle plus difficile à accumuler et valoriser dans le système institutionnel. Ce constat est subséquemment enrichi par M.-C. Bureau et A. Corsani (2015, p. 228) : « *La richesse de la CAE [à travers les synergies collectives qu'elles favorisent] déborde la valeur marchande des activités qu'elle abrite, pourtant c'est sur cette base que sont déterminés les salaires* ». Par ailleurs, on commence aujourd'hui à mieux saisir les impacts de ces dynamiques collectives d'un point de vue marchand, mais cela reste plus complexe au-delà (Ballon et al., 2019).

En synthèse, l'un des apports majeurs de C. Bodet et alii (2013) concerne l'identification du « *principe d'accumulation collective et immatérielle* » (Bodet et alii, 2013, p. 48), jugé essentiel dans le modèle productif des CAE. Nous proposons d'explorer plus largement cette idée à partir de la notion de multifonctionnalité. Autrement dit, la stratégie de profit des CAE n'est pas réductible à une dimension marchande et monétaire. Elle vise notamment à constituer un « *patrimoine collectif immatériel* », un concept émergent qu'il s'agit de décortiquer plus amplement par l'étude de ses caractéristiques, sa nature et les conditions de sa formation. Précisément, notre approche multifonctionnelle cherche à qualifier les natures et les formes plurielles d'accumulation, à l'instar de la mutualisation des risques socioéconomiques (Veyer et Sangiorgio, 2018).

---

<sup>45</sup> Ex. : Une TA qui bénéficie d'un emploi salarié à mi-temps en sus de son AE en CAE ne cherche pas à développer son AE autant que si elle ne disposait pas de cet emploi complémentaire. Son temps de participation à la vie de la coopérative est plus limité.

### 3.2. Définition des niveaux productifs pour saisir les dynamiques d'autonomie et d'interdépendance dans les CAE

Nous l'avons vu précédemment, le calibrage des activités productives étudiées importe dans la mobilisation de la grille des modèles productifs aux CAE. Pour définir les niveaux productifs à considérer, nous nous appuyons sur la combinaison de deux lectures : d'abord une vision théorique régulationniste et deux expériences coopanamistes, ensuite une approche pragmatique basée sur l'expérience de deux anciens codirigeants coopanamistes. Soulignons que ces deux lectures s'appuient sur le cas Coopaname.

C. Bodet & alii (2013) analysent les CAE comme un groupement de productions composé de trois niveaux : la coopérative (niveau global), les collectifs de production et les collectifs métiers (niveau intermédiaire) et le travailleur autonome (niveau individuel). D'après les autrices, cette décomposition rend possible l'analyse de la formation des salaires, de l'organisation du travail, du décisionnaire de la politique produit, etc., qui dans une CAE se décline alors à chaque niveau. Cette modélisation met l'emphase sur les activités productives collectives. Mais le niveau de production de l'Entité Mutualisée (EM) apparaît effacé au sein du niveau global, ce qui rend plus difficile le repérage des relations productives des salariés de l'EM et relevant du sociétariat. Ce découpage interroge aussi quant à la place des productions mutualisées, ce qui nous amène à considérer des travaux antérieurs.

S. Veyer et J. Sangiorgio (2006, p. 93) proposent une autre lecture pour analyser « *la dynamique de la coopérative* ». Premièrement, ils distinguent « *la structure* » comme « *le projet entrepreneurial porté par les animateurs de la Scop* », soit l'activité d'accompagnement et de gestion des projets individuels, c'est-à-dire l'EM. Deuxièmement, ils identifient « *le projet collectif* » qui constitue « *le projet d'entreprise partagée porté par l'ensemble de la Scop [...] et visant à développer des mécanismes de sécurisation, de mutualisation et de coopération* » (ibid.). Troisièmement, « *les projets individuels* » concernent les activités productives individuelles des TA. En sus, ils considèrent le territoire<sup>46</sup> comme l'un des pôles de la dynamique coopérative. De cette lecture, nous retenons l'idée de valoriser la dimension sociale des activités de la CAE, dont une partie est rendue possible grâce aux subventions publiques. Cette analyse permet d'étudier les interactions et les liens entre les projets individuels, collectif avec l'EM identifiés comme des niveaux de production spécifiques.

De ces deux lectures nous reprenons d'abord la distinction entre les AE qu'il s'agira de nommer précisément. La distinction entre le niveau de l'EM, et le niveau global de la CAE permet ensuite d'identifier les spécificités organisationnelles et les mécanismes de mutualisation des CAE (Veyer et Sangiorgio, 2006). Enfin, nous considérons l'existence d'un échelon supplémentaire — celui des AE collectives des TA — ainsi que l'idée d'un niveau méta incluant les niveaux susmentionnés (Bodet, de Grenier, Lamarche, 2013). Il s'agira de proposer une synthèse de ces travaux en définissant le périmètre de ces niveaux (cf. chap. 7).

---

<sup>46</sup> Toutefois, la notion n'est pas clairement définie dans l'article.

### 3.3. L'absence d'une stratégie unifiée : problématique des CAE ou inadéquation conceptuelle ?

Nous l'avons montré la littérature reste particulièrement limitée sur l'analyse stratégique des CAE, autant sur leur environnement concurrentiel, que sur les stratégies des TA. Et, à ce titre, l'article de C. Bodet et alii. (2013) apporte peu d'éléments de réponses complémentaires à notre sens. Cela s'explique par l'inadéquation de la grille initiale des modèles productifs pour saisir la spécificité de la formulation des stratégies dans les CAE. De fait, les conclusions de l'article démontrent l'absence d'une stratégie unifiée qui de ce fait questionnerait structurellement la capacité d'une CAE à formuler une stratégie de profit qui sorte de la logique productiviste industrielle et de la croissance matérielle. D'un point de vue théorique « *un modèle productif ne peut s'épanouir que si une source de revenus (i.e. la stratégie de profit) nourrit le compromis en fournissant de quoi assurer la pérennité et la distribution des salaires* » (Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013, p. 46). Coopaname du moins ne parviendrait pas à énoncer une perspective soutenabilité et durable, cohérente et pertinente au regard de son compromis de gouvernement cherchant à combiner autonomie et coopération de production. Dans cette perspective, les CAE constitueraient une anomalie voire attesteraient d'un dysfonctionnement structurel, dans l'impossibilité d'adopter une stratégie de profit cohérente, du fait de leurs configurations productives spécifiques.

C'est pourquoi du point de vue de l'analyse stratégique des CAE, nous proposons d'abord d'approfondir l'analyse de l'environnement des CAE, en considérant le développement d'organisations dont les pratiques s'inscrivent dans les zones grises de l'emploi et du travail. À ce titre, les notions d'obligations et d'incertitudes qui déterminent les stratégies des entreprises sont reprises, à condition d'être redéfinies. En sus, nous envisageons l'idée que les CAE sont justement amenées à expérimenter la formation de stratégies de compétitivité d'une part multifonctionnelle, et d'autre part multiniveau, ce qui invite à examiner dans le cas des CAE la complexité de l'articulation entre ces différentes tensions. Le défi est alors de discerner ces niveaux de définitions stratégiques, en considérant les niveaux susmentionnés, en sus des logiques productives choisies par la CAE. C'est ici que l'identification de sources de compétitivité apparaît pertinente, à condition de les réviser à l'aune des enjeux spécifiques aux CAE. En outre, notre analyse sur les caractéristiques des stratégies des EESS (leur dimension démocratique et la combinaison de plusieurs logiques), ainsi que les stratégies propres à l'artisanat nous donnent des clés de lecture pour adapter la grille des modèles productifs, ce qui constitue un apport à l'article de C. Bodet et alii (2013). En considérant les limites de la construction d'indicateurs dans les EESS, nous reprenons l'idée - en l'ajustant - de R. Boyer et M. Freyssenet (2000) qui usent d'indicateurs pour étudier les orientations stratégiques des entreprises, en y adjoignant ici un processus de RAPI et une mesure de l'efficacité socioproductive des CAE.

### 3.4. La configuration socioproductive : de la centralité du travail et des relations sociales de production atypiques

La grille des modèles productifs repose sur une division du travail caractéristique de l'industrie automobile, alors que les CAE représentent une organisation quasiment inverse par l'absence de division

technique du travail (Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013). Plusieurs modifications conceptuelles sont donc nécessaires pour étudier les modalités de répartition et d'organisation du travail dans les CAE. Les autrices caractérisent la configuration socioproductive de Coopaname à partir de sept caractéristiques : une situation de travail autonome, une ambition de production commune, la mutualisation d'outils de travail, l'existence d'une pluralité de collectifs de travail, l'absence d'exploitation au sens de plus-value et de rente et de subordination du travail, une négociation des rémunérations avec le donneur d'ordre en dehors de l'organisation. Il en découle une pluralité de politiques produits définies de façon « *décentralisées* », selon le niveau de production mutualisée ou entrepreneuriale, et le caractère individuel ou collectif des AE. Les autrices analysent alors l'éclatement des politiques produits comme un frein à la formation d'une stratégie de profit commune à la coopérative. Nous soutenons l'idée que cet élément est justement caractéristique de ces entreprises coopératives expérimentales des zones grises de l'emploi. Autrement dit, la proposition est de poursuivre la réflexion sur les mécanismes et les processus sur le plan de la configuration socioproductive, en revisitant profondément ses composantes.

Aussi, l'objectif est d'étudier les caractéristiques de l'organisation du travail, en évaluant une forme de division sociale du travail qu'illustre la relation nouée entre les TA et les donneurs d'ordre. Pour cela, nous avons introduit plusieurs modifications substantielles de la grille des modèles productifs, d'abord en adaptant les composantes selon les niveaux de production envisagés. Précédemment (cf. chap. 5), nous avons souligné la place et le rapport étroit des membres à leur travail, sans oublier le discours politique sur le travail. Alors, considérant les biais induits par la grille indiqués par ses concepteurs (Freyssenet, 2004), l'insuffisante prise en compte de la nature et de la spécificité du travail – au-delà de sa dimension autonome – dans l'article de C. Bodet et alii. (2013), et la nouvelle centralité du travail cognitif et autonome (du Tertre, 2013c ; Dieuaide, 2017b), nous introduisons une lecture pragmatiste du travail par l'activité (Gorz, 1988 ; Célérier, 2016 ; Cukier, 2018) pour être en mesure de qualifier la spécificité de la production et des fonctions productives des CAE. Le travail conceptuel (cf. chap. 6) et les résultats de l'enquête qualitative permet d'introduire un concept en vue de saisir la singularité des relations sociales de production, en considérant les diverses parties prenantes impliquées dans le processus de production des CAE, pour déceler une reconfiguration de relations sociales de production encore insuffisamment qualifiées par la littérature économique. À l'aide des modèles productifs, il s'agit de qualifier l'une des relations sociales de production caractéristique des zones grises de l'emploi et du travail. Dans une perspective régulationniste, la centralité du rapport social de production, particulièrement contradictoire dans une CAE (Hiez, 2006 ; Bodet et de Grenier, 2012), va déterminer la nature, la forme du compromis de gouvernement. Dans une CAE, il inclut une dimension sociétaire singulière, que la loi ESS 2014 modifie d'autant au regard des pratiques conventionnelles (Brulé-Josso et Liberos, 2019).

### 3.5. Un compromis de gouvernement solide mais des dynamiques productives disparates

À l'issue de leur article, C. Bodet et alii (2013) estiment que « *les Coopératives d'Activités et d'Emploi [sont] à la recherche d'un modèle productif* », dans la mesure où la communauté rencontre des difficultés

pour trouver un compromis suffisamment stable d'un point de vue marchand, et être généralisable. Cela s'explique par la primauté du politique sur le productif qui freine la capacité de la coopérative à établir une stratégie pérenne dans un environnement concurrentiel. Si le compromis de gouvernement à Coopaname est qualifié de solide, la coopérative « *peine à engendrer et à soutenir la dynamique productive nécessaire à sa reproduction : les dynamiques productives, essentiellement individuelles, ne se constituent pas d'évidence comme un ensemble productif* » (ibid. p. 50). Cette situation découle du décalage entre les modes de régulation de la CAE avec son environnement institutionnel (cf. chap. 2), et d'autre part du fait de la relation concurrentielle marchande, à laquelle est soumis le travail autonome. Plus tard, ce constat est approfondi : ainsi, la réflexion sur les droits sociaux associés aux salariés constitue à la fois une opportunité pour proposer une alternative de sortie du rapport salarial (récommune) et un potentiel frein pour mettre en œuvre ces pratiques (Bodet, de Grenier et Vallade, 2015). C. Bodet et alii (2013, p. 50) considère que le renforcement du compromis de gouvernement dans une CAE repose sur deux éléments : le processus démocratique (compromis) et la production (de richesse) c'est-à-dire « *l'accord entre les membres (le compromis de gouvernement d'entreprise lui-même) et les différents moyens qui y sont associés forment les bases d'un patrimoine collectif, essentiellement immatériel* ».

De ces résultats, nous retenons six éléments : la difficulté à instaurer un compromis politique (1) incluant des productions immatérielles plus complexes à valoriser (2) dans un environnement marchand (3), mais soutenu par des dynamiques collectives (4), qui garantit un processus de décision démocratique (5), et qui abonde la formation d'un patrimoine immatériel commun (6). À partir de là, nous proposons d'enrichir la compréhension des compromis de gouvernement coopératif des CAE en élargissant l'étude à plusieurs CAE, ce qui permettra d'observer plusieurs configurations. De fait, la grille des modèles productifs est initialement imaginée pour explorer la diversité des compromis d'un secteur. Dans cette perspective, nous examinons les compromis de gouvernement caractérisant les modèles productifs des CAE au moyen d'une étude qualitative approfondie sur trois cas. Par ailleurs, les choix stratégiques opérés des CAE sont analysés par rapport à leur environnement, leur propension à assurer la pérennité de leurs dynamiques productive. Les mécanismes démocratiques et le positionnement des différentes parties prenantes constituent un axe essentiel de notre grille. Plus qu'étudier la stabilité du compromis, la question concerne les modalités d'adaptations des trois CAE selon leur environnement, en adéquation avec leur ligne politique et leur système démocratique. Enfin, l'analyse vise à appréhender la combinaison de stratégies multiples en un compromis commun et accepté.

*Dans cette troisième sous-section*, nous avons mis en perspective les apports et les limites d'une première application de la grille des modèles productifs aux CAE, en exposant les apports théoriques et empiriques de cette thèse. Si ce travail reprend également la logique heuristique de la grille, la lecture suggérée tend à reproduire des biais soulevés précédemment quant à l'utilisation d'outils conceptuels inadéquats. La proposition ici est de dépasser ce biais, en revisitant la grille des modèles productifs pour saisir les dynamiques propres aux entreprises coopératives (1), qui s'inscrivent dans les zones grises de l'emploi et du travail (2), caractérisées par la mutualisation et l'autonomie de la production (3), une utopie de travail autonome et démocratique (4), des relations sociales de production atypiques



(4), visant la formation d'un compromis intégrant des logiques productives plurielles (5). Notre apport consiste en sus à examiner plusieurs CAE, de façon approfondie par une enquête qualitative de plusieurs années. Par ailleurs, le raisonnement adopté diffère au sens où la coexistence de plusieurs stratégies multiniveaux ou l'absence d'une stratégie unifiée n'est pas considérée a priori comme un facteur déstabilisant. Il s'agit plutôt de s'interroger sur les modalités d'articulation entre ces niveaux, et comment ils structurent dans la formulation du compromis de gouvernement. Le concept de multifonctionnalité nous permet enfin d'étudier les processus de compromis instaurés par les membres, au-delà de la dichotomie opposant le politique à l'économique, le marchand au non-marchand, en élargissant la palette de logiques productives mobilisées par les CAE.

\*

*Cette deuxième section* expose le cadre heuristique et la méthodologie qui structure le raisonnement de cette thèse. L'analyse de la diversité des combinaisons socioproductives des CAE s'appuie sur la logique de la démarche composée par R. Boyer et M. Freyssenet (2000). Les travaux sectoriels (Lung, 2007 ; Montalban, 2007b), et sur l'ESS (Gallois, 2012 ; Gallois et Lamarche, 2015) qui mettent en lumière ses limites, apport des clés pour effectuer les modifications nécessaires aux vues des évolutions institutionnelles et des spécificités des entreprises étudiées. Au-delà des modèles dominants, l'analyse concerne la diversité des formes d'innovations institutionnelles des CAE, soit l'émergence d'entreprises expérimentales. La dimension productive non strictement marchande des CAE amène à reprendre la notion de stratégies de compétitivité (Gallois, 2012) plus adaptée. Notre travail inclut l'examen des recompositions contemporaines des relations de services, et du processus de triangulation des rapports sociaux des travailleurs indépendants. L'article de C. Bodet et alii (2013) nourrit les pistes d'interprétations et permet d'identifier les limites relatives à l'usage de cette grille pour étudier de façon adéquate et cohérente avec notre question de recherche, notre démarche de RAPI, la singularité des dynamiques productives des CAE. Nous retenons notamment deux éléments de cet article : l'ambivalence de la dimension politique sur la pérennité des dynamiques productives, dans la mesure où elles dépendantes du système institutionnel marchand, et le constat de niveaux productifs aux stratégies contrastées. Si notre travail s'inscrit dans la lignée des travaux régulationnistes mobilisant les modèles productifs, des modifications substantielles à l'appui en particulier du concept de multifonctionnalité. Pour marquer cette lecture, nous formulons l'expression de modèles socioproductifs qui conserve l'empreinte de l'expression initiale, tout en indiquant la prise en compte d'une dimension sociopolitique.

\* \*

*Dans le chapitre 6*, notre réflexion s'est concentrée sur les modalités d'analyses utiles à l'appréhension des dynamiques socioproductives des CAE. Dans une première section, nous avons exploré les éléments distinctifs des EESS concernant le sens et la signification de l'efficacité de leurs activités productives, les caractéristiques relatives à la formation et à l'évolution de leurs stratégies, et enfin les enjeux ambivalents de la production d'indicateurs. Dans la seconde section, nous avons examiné les

apports et les limites des modèles productifs pour saisir la diversité des combinaisons socioproductives opérées par les CAE.

*Dans la première section*, nous avons repéré plusieurs spécificités des dynamiques productives des EESS. Les EESS recherchent l'efficacité socioproductive avant la performance maximisatrice à but lucratif. Cette considération vise à dépasser les biais induits par l'utilisation de grilles inadaptées aux EESS. Deuxièmement, nous relevons les caractéristiques stratégiques propres aux EESS. Elles sont l'aboutissement d'un processus démocratique, impliquant les membres de l'entreprise — et si ce n'est pas le cas, cela peut représenter une source de tension — potentiellement ou partiellement contradictoires avec le système institutionnel, et leur environnement puisqu'elles combinent des objectifs pluriels. L'analyse de leurs trajectoires invite à considérer ces stratégies ambivalentes, par rapport à leur environnement, leur Projet politique ou les besoins de leurs membres. Quant aux indicateurs socioéconomiques mis en place dans les EESS, ils s'avèrent être à double tranchant, invitant à un usage précautionneux. Leurs mobilisations nécessitent un temps de coconstruction avec les membres et il reste difficile de mesurer une stratégie, la qualité d'un service ou le bien-être.

*Dans la seconde section*, l'exposition de la démarche, et du concept des modèles productifs montre ses apports relatifs pour explorer les combinaisons variées des dynamiques productives réalisées par les entreprises d'un secteur. C'est pourquoi la logique du raisonnement, le cadre heuristique, les idées de composantes d'une entreprise et la conception d'indicateurs associés à des orientations stratégiques sont repris pour étudier les CAE. Toutefois, la revue de littérature concernant l'usage de cette grille à d'autres secteurs, et à des EESS montre qu'un certain nombre de principes, de concepts et de périmètres sont obsolètes ou inadaptés. À ce titre, l'article précurseur de C. Bodet et alii. (2013) apporte des clés d'analyses pour faire évoluer la grille. Notre proposition va plus loin : il s'agit d'adopter une démarche déconstructiviste de la grille, tout en reprenant le raisonnement, l'idée des composantes et la méthode d'analyse. Dans une perspective multifonctionnelle et multiniveau, notre travail s'appuie sur le concept et la grille des modèles socioproductifs, pour étudier la formation de compromis de gouvernement entre les membres d'une CAE, c'est-à-dire la combinaison entre une stratégie de compétitivité et une configuration socioproductive, celle-ci incluant la considération d'une relation sociale de production atypique, et un processus de décision démocratique au moins statutaire.

\* \* \*

## Conclusion de la partie 2

Le cadrage théorique exposé dans cette partie résulte d'un processus abductif qui s'est arrêté avec la rédaction de ce manuscrit. Les principaux concepts structurant notre raisonnement ont été définis à partir d'une mise en perspective de plusieurs lectures, en vue de façonner des outils pour répondre à notre problématique : Dans un contexte institutionnel ambivalent, quelles sont les orientations stratégiques formulées par les CAE pour combiner de façon pertinente et cohérente leur Projet politique avec la pérennité de leur système socioproductif, en s'assurant d'une dynamique participative ? La démarche déconstructiviste (Derrida, 2004) adoptée vise à dépasser les schèmes de pensée et les paradigmes dominants, et institutionnalisés, ayant constaté le décalage de ces concepts avec les pratiques des CAE. En conséquence, nous énonçons un cadre théorique en trois dimensions. Premièrement, le périmètre d'analyse des CAE est discerné comme celui d'entreprises coopératives multifonctionnelles. Deuxièmement, la spécificité de leurs membres bénéficiaires permet la qualification de la centralité du travail autonome et démocratique, puis de la nature et des configurations de relations sociales de production triangulaires et atypiques. Troisièmement, l'examen des stratégies caractéristiques des EESS nous a amenés à étudier l'apport de la démarche heuristique des modèles productifs pour saisir les mutations socioproductives contemporaines qu'illustrent les CAE.

*Le chapitre 4* définit le périmètre du système socioproductif et des activités productives étudié à partir des notions d'entreprise et de multifonctionnalité. Dans une perspective institutionnaliste, l'entreprise est comprise comme un espace de production – institutionnel et organisationnel - spécifique dotée d'une certaine autonomie. La considération des spécificités propres aux EESS et des coopératives a permis de relever des variables significatives pour appréhender les CAE. Espace social doté de régulations spécifiques auto-instituées par ses membres bénéficiaires, les coopératives n'en dépendent pas moins de l'environnement concurrentiel et institutionnel pour établir leur système et leurs dynamiques socioproductives (Barreto, 2011a). Elles parviennent toutefois à élaborer des marges de manœuvre propices aux coopérations entre acteurs économiques, source de diversification de modèles socioéconomiques (Artis, Demoustier et Lambersen, 2012). En instituant des dynamiques reproductives stables et régulières de l'activité et de la dynamique économique (Chevallier, 2011), les coopératives réduisent les tensions provoquées par le système institutionnel capitaliste et les dysfonctionnements et défaillances, structurelles et conjoncturelles engendrées par le marché, sur leurs membres (Demoustier et Colletis, 2012). Dans cette optique, les CAE sont étudiées comme des entreprises expérimentales qui répondent à la crise structurelle de l'emploi et du travail, caractérisée par la croissance du travail indépendant et autonome (Bureau et al., 2019), en créant un espace institutionnel et organisationnel inédit. La lecture polanyienne des relations productives en ESS, croisée avec la notion de multifonctionnalité agricole, apporte un éclairage fructueux pour saisir les logiques productives plurielles des CAE (Polanyi, 1944 ; Barthélemy et Nieddu, 2003 ; Barthélemy et al., 2008). Ces clés de lecture permettent de caractériser leurs fonctions, et la coexistence de stratégies contrastées au sein du mouvement des CAE, selon les rapports de force entre ces logiques, qui découlent de choix collectifs de la communauté traversés par des rapports de pouvoir possiblement conflictuels. Une première

lecture multifonctionnelle des activités productives permet d'identifier dix fonctions, étudiées dans une perspective synchronique à partir des cas. La multifonctionnalité est un concept structurant de façon transversale les processus socioproductifs des CAE.

Le *chapitre 5* s'est focalisé sur les membres des CAE, les spécificités de leur travail et les reconfigurations en cours des relations sociales de production. Plutôt que de se centrer sur les conséquences du délitement du rapport salarial et la précarisation des situations des indépendants, nous étudions les CAE comme des entreprises expérimentales caractéristiques des *zones grises du travail et de l'emploi* (Dieuaide, 2017a ; Bureau et Corsani, 2018a), dans la mesure où elles cherchent à organiser un espace productif visant à transformer les conditions de travail et d'emploi de ses membres. Dans les CAE, les travailleuses autonomes désignent les personnes qui travaillent seules ou au sein de collectifs de production multiformes, en vue de percevoir une rémunération issue d'une double contractualisation. Le cadre coopératif leur donne les moyens de gérer leur activité entrepreneuriale (AE), pour trouver des débouchés par le biais de la prospection d'une clientèle, ce qui implique qu'elles supportent le risque économique de leur AE. Dans une perspective pragmatiste (philosophique et sociologique), le travail dans les CAE est étudié au regard de son immatérialité, son caractère serviciel, sa dimension démocratique et enfin utopique. Le cadrage théorique réalisé nous permet d'explorer l'idée d'un travail autonome et démocratique caractéristique des mutations socioproductives en cours. Notre analyse s'appuie sur la notion d'activités, en intégrant une dimension multifonctionnelle. Considérant la nouvelle centralité du rapport salarial remodelé par les mutations structurelles contemporaines, nous proposons une relecture du concept à la lumière de trois grilles (Dupuy et Larré, 1999 ; Levratto et Serverin, 2012 ; du Tertre, 2008). Les spécificités issues de la dualité relationnelle, organisationnelle et projective des Scop (Vienney, 1982 ; Espagne, 2000a ; Hiez, 2006) sont éclairées à partir de la notion de citoyenneté économique (Commons, 1935). Alors, la qualification des relations sociales de production des travailleuses autonomes (Bodet et de Grenier, 2012 ; Bureau et Corsani, 2015), structurant les dynamiques socioproductives des CAE, permet de proposer une relecture du concept de relation salariale, pour étudier les reconfigurations en cours dans les zones grises de l'emploi et du travail.

Finalement, *le chapitre 6* explicite notre approche conceptuelle des dynamiques productives des CAE. Pour qualifier la qualité des dynamiques socioproductives, nous avons défini la notion d'efficacité socioproductive. La revue de littérature sur les stratégies des EESS (formulation et trajectoire) nous a permis de relever plusieurs caractéristiques (tensions entre Projet et environnement pluralité de logiques, processus démocratique, modes de financement, formes d'hybridations) pour considérer les dynamiques productives des CAE. L'évaluation de l'efficacité socioproductive des CAE se fonde sur plusieurs critères fondamentaux : le sens et la signification, les modalités d'utilisation et de conception, la parcimonie. Ces apports théoriques permettent de saisir les particularités des dynamiques socioproductives des EESS sans toutefois représenter un cadre d'analyse systémique. C'est ce qui nous amène à la grille des modèles productifs, que nous revisitons à l'aune de travaux sectoriels, et ceux portant sur l'ESS. Dans la suite de l'article de C. Bodet et alii (2013), nous reprenons la dimension heuristique, la logique du raisonnement et l'idée de composantes et déterminants constitutifs d'une entité productive. Plusieurs considérations sont introduites dans l'analyse des CAE : la diversité des AE, leur nature

principalement servicielle et immatérielle, des microproductions, la coexistence de plusieurs stratégies de compétitivité (Gallois, 2012), du fait d'un Projet qui intègre des productions non marchandes. Les modèles socioproductifs des CAE reposent sur une entreprise coopérative expérimentale et multifonctionnelle, une communauté aux relations sociales non strictement salariale, le travail autonome et démocratique, des orientations stratégiques intégrant des logiques définies collectivement.

La CAE constitue une forme d'entreprise spécifique du mouvement coopératif : par son histoire, son projet de transformation sociale et des régulations spécifiques. Elle vise à favoriser l'autonomie de ses membres entrepreneuses-salariée-associée (ESA), qui développent une AE dans un cadre communautaire solidaire et mutualiste. Pour comprendre ces mécanismes, il s'agit de rendre compte des activités productives des CAE en dépassant une analyse économique écrasant les dimensions institutionnelles et organisationnelles de la production. La multifonctionnalité permet d'analyser la combinaison synchronique d'une pluralité de logiques productives, en considérant les tensions constitutives du compromis de gouvernement. Dans une perspective régulationniste et transdisciplinaire, la grille des modèles socioproductifs permet une analyse systémique, synchronique et multifonctionnelle des CAE, en vue d'identifier les causes et les mécanismes de diversification et d'hybridation opérés au sein des CAE suite à la loi ESS 2014 et la réduction des subventions publiques. Certes, à la marge, les expérimentations des CAE témoignent des recompositions des formes institutionnelles et organisationnelles du travail et des relations sociales de production. L'analyse de trois CAE vise à éclairer les caractéristiques significatives de ces entreprises des zones grises de l'emploi et du travail.

## Liste des illustrations de la Partie 2

### Listes des encadrés

Encadré 1 : Focus sur l'utilité sociale	p. 183
Encadré 2 : Les variables modifiant les chiffres d'affaires AE et les revenus des entrepreneurs, d'après l'enquête Revenus et Temps	p. 208
Encadré 3 : Six critères distinguent la nouvelle génération de travailleurs indépendants	p. 220
Encadré 4 : Indicateurs alternatifs à la valeur ajoutée	P. 263
Encadré 5 : Des limites d'une analyse des résultats économiques des entreprises d'insertion	p. 264

### Listes des figures

Figure 1 : Le modèle productif et son contexte	p. 273
--	--------

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Les dix fonctions productives des CAE identifiées dans la littérature	p. 193
Tableau 2 : Typologie des stratégies de profit et indicateurs de performance des modèles socioproductifs	p. 271

## Partie 3. Architecture des modèles socioproductifs des CAE : schéma général et dynamiques

L'analyse sociohistorique du fonctionnement et l'évolution du contexte institutionnel des CAE (partie 1), enrichies d'une réflexion théorique sur les concepts pertinents pour envisager leurs dynamiques socioéconomiques (partie 2), nous permettent de formuler six constats :

- Les CAE s'inscrivent dans le mouvement coopératif historique qui fait émerger des modèles d'entreprises alternatives dans le système dominant. Elles se caractérisent par un ensemble de règles, de principes et une organisation atypique qui marquent leurs dynamiques socioproductives.
- Leurs fonctions dépassent une approche exclusivement marchande (analysées en termes de multifonctionnalité).
- Leur organisation se structure sur plusieurs niveaux de production distincts (Entité Mutualisée (EM), Activités entrepreneuriales (AE)<sup>1</sup>). Elle repose également sur une utopie concrète de travail autonome, concept central de leur Projet politique.
- Leur production se distingue d'un côté par la multiactivité au niveau de l'entreprise, et d'un autre côté par la pluriactivité des travailleuses autonomes (TA), avec néanmoins une dominante – les services aux entreprises – dans les CAE généralistes.
- Composées de TA qui ont vocation à devenir sociétaires, les CAE se caractérisent par l'usage du régime d'entrepreneur-salarié-associé (ESA), générant des relations sociales singulières.
- L'analyse des modèles socioéconomiques, d'un point de vue stratégique et organisationnel, nécessite de rendre compte de leur nature coopérative, du travail autonome et de la multifonctionnalité des productions, en incluant la mesure de leur efficacité socioproductive.

Conçu à partir des trois monographies d'Artenréel, Coopaname et Oxalis, le schéma d'analyse exposé résulte d'un raisonnement abductif intégrant la vision des acteurs et des chercheuses<sup>2</sup>. Cette grille des modèles socioproductifs se veut suffisamment précise et souple pour prendre en compte les spécificités des CAE, tout en permettant d'appréhender l'émergence d'une diversité de modèles. Dans cette partie, il s'agit de présenter la logique du raisonnement, et du cadre conceptualisé, en portant attention à la définition théorique et à l'illustration empirique des notions. Cette méthode montre les spécificités et les facteurs de diversification des CAE, comme nous le verrons dans la partie quatre. Aussi, l'architecture des modèles socioproductifs des CAE constitue l'un des premiers résultats de cette enquête. Ce schéma d'analyse étudie les dynamiques socioproductives des CAE, dans une perspective systémique et dialectique, en considérant la pluralité du rôle des membres, la multifonctionnalité des activités

---

<sup>1</sup> Dans un souci de précision et de clarté de mon exposé, j'ai choisi de mettre une majuscule à Activité entrepreneuriale et Activité professionnelle pour distinguer ces expressions des notions d'activités de travail. Pour mieux comprendre la distinction que nous faisons entre les deux notions : se référer au glossaire.

<sup>2</sup> Les membres des CAE impliqués et participants aux ateliers de recherche-action.

productives, le caractère multiniveau de la production et les logiques de mutualisation du travail et d'autonomie dans le travail.

Les éléments constitutifs de l'architecture des modèles socioproductifs sont d'abord définies afin d'analyser les processus combinatoires. Plusieurs problèmes<sup>3</sup> ont été repérés : l'articulation entre différents niveaux de production autonome, de plusieurs fonctions productives dans un contexte de concurrence strictement marchande, de ressources marchandes limitées pour garantir les services mutualisés et des revenus continus et suffisants pour les TA, et de parties prenantes réunies aux intérêts et statuts distincts. Dans une perspective multifonctionnelle, les conditions sociales — qui permettent aux CAE d'instituer leur organisation productive — sont examinées avant d'identifier les rapports de force induits : entre le marché, l'État et la coopérative (Le Velly, 2008). En sus, dans la logique de S. Veyer et J. Sangiorgio (2018), nous distinguons les AE des TA.

Le mode d'emploi des modèles socioproductifs — la grille — se fait en quatre étapes. Pour commencer, les éléments structurants les modèles socioproductifs des CAE sont définis au regard de l'environnement concurrentiel, des actrices impliquées et du système productif organisé autour de la multifonctionnalité, et du travail autonome (chap. 7). Ensuite, il s'agit d'appréhender l'énonciation du Projet coopératif pour comprendre la formation des stratégies (chap. 8). La formation de la stratégie de compétitivité coopérative se caractérise par des tensions liées à trois éléments : la système socioproductif multiniveaux, la multiactivité/pluriactivité et la multifonctionnalité. Nous examinons ensuite les éléments constitutifs de la configuration socioproductive d'une CAE, en intégrant ses spécificités structurelles (chap. 9) : le travail autonome, les relations sociales de production et la gouvernance démocratique. Enfin, nous concluons en étudiant la formation de compromis de gouvernement caractéristiques des modèles socioproductifs.

### *Préalables méthodologiques*

Notre démarche sociohistorique s'inscrit dans la suite de l'institutionnalisme historique. La temporalité du raisonnement processuel permet d'étudier l'émergence des modèles productifs des CAE. Dans cet esprit, la causalité complexe<sup>4</sup> — qui renvoie à l'« *upward and downward causation* » entre les éléments constitutifs des systèmes économiques — s'articule avec une approche holiste, situationnelle, et institutionnaliste selon laquelle les individus qui « *sont les seules entités au comportement finalisé* » (Boyer, 1992, p. 124). La causalité est ici définie comme un ensemble de phénomènes cumulés et séquencés qui interviennent au cours d'une période dont la réversibilité est variable, l'issue aléatoire, l'homogénéité non systématique et l'évolution contingente (Labrousse, 2006). Les interactions interindividuelles sont à l'origine de phénomènes collectifs dont les propriétés ne se rencontrent dans aucun des individus ou des éléments en cause (Dupuy, 1994, p. 175), ce qui justifie le choix d'une « *analyse multiscalaire* » (Labrousse, 2006). Notre approche historique des CAE vise à discerner les événements socioéconomiques majeurs qui impactent les modèles socioproductifs, en considérant leur

---

<sup>3</sup> Pour comprendre la notion de problème de recherche selon Dewey, voir chap. 3.

<sup>4</sup> À la différence de la causalité linéaire, une cause, un effet.

trajectoire. À partir de la méthodologie issue de l'analyse processuelle (Mendez, 2009)<sup>5</sup>, nous avons préalablement défini le périmètre historique étudié : la période allant de 2013 à 2018. Ce choix s'explique par les faits déterminants au niveau institutionnel (loi ESS 2014, évolutions des subventions 2015), et nous permet d'examiner les cas étudiés sur cinq années, en retraçant chronologiquement les phénomènes et évolutions majeurs, sources de bifurcations.

## Chapitre 7. Les éléments structurant le périmètre productif des CAE

Ce septième chapitre s'interroge sur les éléments externes et internes qui vont influencer la formulation de la politique, de la stratégie et de l'organisation des modèles socioproductifs des CAE. Autrement dit, quels sont les déterminants externes et internes qui structurent les modèles socioproductifs des CAE ? Le cadrage théorique réalisé dans la partie 2 apporte des outils utiles pour poser ici les jalons nécessaires à la compréhension des dynamiques socioproductives des CAE. Pour cela, nous raisonnons en quatre temps. Au préalable, il s'agit de définir le périmètre d'action des CAE, et d'identifier les parties prenantes inscrites dans son environnement. Les contours de l'environnement concurrentiel des CAE sont étudiés à l'aune du **champ des activités de services aux travailleurs indépendants et autonomes** (section 1.), en vue d'identifier les principales entreprises et institutions qui le composent. Dans un second temps, l'analyse concerne les **parties prenantes** d'une CAE, distinction faite entre les **acteurs internes et externes** (section 2.). Enfin, le système socioproductif de la CAE est examiné à partir de trois caractéristiques (section 3.) : la production **multiniveau**, la **multiactivité** et la **multifonctionnalité**. Enfin, nous repérons **les obligations et les incertitudes** qui pèsent sur les CAE, en fonction de leur environnement concurrentiel et de leur système socioproductif (section 4.). Chaque concept est illustré par des situations et de personnes rencontrées<sup>6</sup>.

### Section 1. La place des CAE dans leur environnement concurrentiel

La définition du périmètre du *champ d'activités productives* et d'entreprises dans lequel se situent les CAE constitue un élément de recherche préalable essentielle pour identifier les règles caractéristiques de cet espace. Qualifier cet espace économique constitue un enjeu pour la recherche en économie tant le périmètre de cet espace reste flou. Si ce n'est pas l'objet de cette thèse, il importe de s'y intéresser pour être en mesure de situer les CAE et comprendre leur environnement concurrentiel. Ce travail n'est pas sans générer des difficultés théoriques au regard des imbrications de la réalité empirique. L'environnement des CAE découle en effet de l'éclatement de la production, la croissance des services aux entreprises et le développement de la sous-traitance des institutions publiques, avec l'émergence de microproductions. Voici l'idée défendue dans cette section : le développement des CAE s'inscrit dans un processus esquissant les contours d'un nouveau *champ d'activités productives* que nous proposons de définir et circonscrire. Il s'agit donc de s'interroger sur la place des CAE dans leur

---

<sup>5</sup> Pour en savoir plus sur cette méthodologie, se référer au chap. 2, introduction.

<sup>6</sup> Les prénoms ont été modifiés dans un souci d'anonymat.



environnement, en considérant notamment leur singularité coopérative. À l'appui des concepts *d'intermédiaires du marché du travail et de l'emploi* (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Meyer, 1998 ; Fretel, 2013) et des *zones grises du travail et de l'emploi* (Dieuaide, 2017 ; Bureau et al., 2019), l'environnement concurrentiel des CAE est étudié à partir de la notion de *champ d'activités productives* spécifique, composé d'*entreprises de services aux travailleuses indépendantes et autonomes*<sup>7</sup> (1.). Pour ce faire, nous commençons par repérer les acteurs principaux, leurs offres de services et leurs modes de production, leur déterminant commun spécifique, les modalités de la concurrence et leurs modèles d'affaires (2.). Enfin, nous cartographions différents types d'entreprises repérés (3.).

### 1. *Apports et limites des lectures théoriques basées sur l'intermédiation*

Pour analyser l'espace concurrentiel des CAE nécessaires à la compréhension de leur modèle socio-productif, nous avons exploré la littérature sur les entreprises publiques et privées qui proposent des services aux travailleurs indépendants et autonomes : parmi elles, les CAE. La littérature reste toutefois restreinte sur le sujet. Toutefois, on note l'usage récurrent de la notion d'intermédiaire qui offre plusieurs clés d'analyse comme l'indiquent les expressions suivantes : « *intermédiaires du marché du travail* », « *intermédiaires du placement* » ou « *intermédiaires des relations d'emploi* » (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997 ; Meyer, 1998). Dans une perspective d'économie industrielle, les intermédiaires du marché du travail sont définis comme un ensemble « *d'acteurs, privés ou publics, opérant sur différentes échelles géographiques et dont l'activité participe directement ou indirectement à rapprocher 'l'offre' et la 'demande' de travail, que ce soit en faisant de la mise en relation, du placement, du conseil en recrutement, de l'accompagnement, de l'orientation, de la formation, etc.* » (Fretel et al., 2016, p. 11). La diversité d'acteurs (Pôle Emploi, cabinets de recrutement, agences d'intérim, missions locales) s'explique par la diversité des bénéficiaires ciblés, le caractère public ou privé des organisations, leur statut, leur but lucratif ou non (Bessy et Larquier, 2010). Ainsi, plusieurs logiques d'actions coexistent entre des acteurs du « *monde marchand* » (services orientés vers l'offre d'emploi pour les entreprises) et des actrices du « *monde domestique* » (orientées vers la demande d'emploi de la part des jeunes) (Meyer, 1998). En s'appuyant sur les travaux de C. Bessy et F. Eymard-Duvernay, Hélène Stevens (2012a, p. 22) utilise le syntagme d'« *intermédiaires de la création d'entreprise* », pour qualifier les organismes, les entreprises et les dispositifs d'accompagnement, de conseils, de financement à la création d'entreprise. La notion d'*intermédiaire* est régulièrement mobilisée pour qualifier les entreprises qui interagissent avec les personnes évoluant dans les *zones grises du travail et de l'emploi*. Parmi les références étudiées sur les CAE, le mot *intermédiaire* fait l'objet de plusieurs occurrences : dans des articles plus généraux sur les formes de mobilisation de travail hybrides (Dupuy et Larré, 1999) et les nouvelles formes d'emplois (Darbus, 2013 ; Mouriaux, 2005). Dans un article consacré à l'emploi dans les sociétés de portage salarial, F. Darbus (2013) qualifie d'*intermédiaire des relations d'emplois* les agences d'intérim, les

---

<sup>7</sup> Mais ce n'est qu'une partie de l'environnement concurrentiel des CAE, puisqu'il serait nécessaire d'inclure les environnements concurrentiels des Activités entrepreneuriales (AE). Toutefois, à ce stade, l'analyse se focalise sur le champ d'activités productives (des entreprises) de services aux travailleurs indépendants et autonomes.

entreprises de travail temporaire, les sociétés de portage salarial, sans pour autant situer ce syntagme dans la littérature. Ces analyses adoptent une approche critique des « *troubles* » engendrés par ces relations d'emplois tripartites entre le salarié-porté, le donneur d'ordre et la société de portage salariale, attribuant une connotation négative aux organisations intermédiaires. La notion d'intermédiaires du marché du travail ne se recoupe pas complètement avec le champ concurrentiel caractéristique des CAE. La notion d'*intermédiation* vise à qualifier l'accumulation de l'information à destination des bénéficiaires (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997). Si la dimension d'information est bien présente, et les catégories d'actrices bénéficiaires peuvent concorder, mais elles ne s'articulent pas exactement.

Considérant les CAE comme des entreprises coopératives, la notion d'*intermédiation* pose à la fois des questions d'ordre théorique et pratique, dans son applicabilité pour saisir la complexité de leur système socioproductif. Toutefois, la construction sociohistorique et l'analyse de la CAE comme « *entreprise partagée* » montre que la notion d'intermédiation cache le projet de transformation sociale, porté par des membres sociétaires, dans le cadre d'un processus démocratique un intérêt collectif (Veyer et Sangiorgio, 2006). Cette réflexion exploratoire apporte néanmoins une idée du périmètre à considérer pour étudier l'environnement concurrentiel des CAE. Dans le cas des sociétés de portage salarial, des CAE, des groupements d'emploi, des agences d'intérim ou encore des couveuses, les activités de services et la relation d'emploi tripartite entre le bénéficiaire, la donneuse d'ordre et l'entreprise attestent d'une *intermédiation*. Du point de vue méthodologique, la diversité des acteurs en présence, la dimension d'intermédiation, d'intermédiaires ainsi que l'identification de plusieurs segments constituent des clés d'analyse pour comprendre l'environnement concurrentiel des CAE. C'est ce qui nous a amenés à considérer la lecture proposée par M. Grégoire (2018). Elle étudie les organisations impliquées dans la production des travailleurs autonomes d'abord à partir de deux critères : l'accès au salariat, la fourniture du travail. Elle identifie ensuite quatre types de situations : le travail non autonome versus travail autonome, travail salarié versus indépendant (Grégoire, 2018, pp. 57-59). Finalement, quatre types d'organisations sont discernés :

1. Les « *classiques* » qui fournissent le travail aux travailleuses et donnent accès au statut de salarié ;
2. Les « *intermédiaires* » qui procurent le statut salarié, sans apporter de missions. Le travailleur autonome prospecte pour trouver des contrats (ex. : portage salarial, CAE) ;
3. Celles qui apportent des missions (mise en lien clientèle), sans salariat (ex. : Uber) ;
4. Enfin, celles qui ne donnent pas de travail à leurs membres, ni de statut, mais leur permet de leur permettre de s'associer et de mutualiser leurs ressources (ex. : cabinets de professions libérales).

Considérant notre approche en termes de zones grises de l'emploi et du travail, l'apport de cette lecture concerne l'attention portée à la relation et la situation de travail des personnes, et l'identification de l'acteur qui le fournit. C'est donc plutôt dans cette acception que nous proposons de qualifier le champ des activités de services aux travailleuses indépendantes et autonomes.

## 2. Les acteurs du champ d'activités de services aux travailleurs indépendants et autonomes

D'abord, l'identification des acteurs du champ consiste à repérer leurs caractéristiques communes. Leur création et leur reconnaissance juridique sont récentes (à partir des années 1980). Elle résulte du développement de la sous-traitance (Marchesnay, 1991 ; Petit, 2008), de l'émergence de *zones grises du travail et de l'emploi* (Dieuaide, 2017), de l'orientation des politiques publiques relatives à la reconnaissance de contrats de travail atypiques et à la création d'entreprises (Darbus, 2008 ; Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2014), et avec une présence notable des entreprises de l'économie sociale et solidaire (EESS). À partir des années 2010, ce *champ d'activités productives* est marqué par l'introduction d'un nouveau type d'acteurs issus de l'économie collaborative. Ils se différencient par leur modèle de *plateformes de services à la demande* (Uber, Etsy), à l'origine de formes inédites de mobilisation du travail (Amar et Viossat, 2016 ; Casilli, 2019 ; Dujarier, 2019). Les personnes bénéficiaires/cliente de ce champ sont des travailleuses indépendantes et autonomes. Les CAE sont amenées à se positionner stratégiquement par rapport à ces entreprises.

C'est pourquoi dans un second temps, il s'agit de relever les caractéristiques distinctives de ces entreprises. On remarque qu'elles disposent de statuts variés allant de l'entreprise à but lucratif à l'association, en passant par les coopératives. Leur offre de services s'articule entre l'accompagnement à la création, le portage juridique des activités indépendantes et autonomes et des emplois, le financement ou encore le réseau. La population accueillie est hétérogène en termes d'Activité professionnelle (AP)<sup>8</sup>, de trajectoires professionnelles antérieures, leurs statuts (indépendants, salariés, indépendantes et salariées), bénéficiaires de minima sociaux, de l'Allocation de Retour à l'Emploi. Les demandes et attentes se révèlent variables selon leurs profils, leurs parcours professionnels, la genèse (subie/contrainte) et la finalité de l'AE (création de son emploi ou d'une entreprise) ; parmi elles, nous avons repéré la recherche d'une autonomie professionnelle, l'aide à la création, un portage juridique pérenne de l'AP ou un statut pour leur emploi. Le choix réalisé dépend de la nature de l'AP, du niveau de formation, des ressources financières disponibles, des aspirations (individuelles, collectives), de la maîtrise de la gestion, de la taille du projet, des besoins en termes de sécurité sociale, etc.

Nous aboutissons à une analyse des principaux acteurs offrant leurs services aux travailleurs indépendants et autonomes (cf. Annexe 14). Ce travail ne prétend pas à l'exhaustivité, du fait de l'existence de structures locales diversifiées, et puisqu'il se limite aux structures significatives, établies dans plusieurs régions en France<sup>9</sup>. Premièrement sont identifiées les entreprises étroitement proches/concurrentes aux CAE : Smartfr<sup>10</sup>, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), les sociétés de portage salarial, les Boutiques de Gestion (BGE) et les couveuses d'entreprises et d'activités, les tiers-lieux et les espaces de co-travail, les pépinières d'entreprises et les incubateurs, les institutions de

---

<sup>8</sup> Dans un souci de précision et de clarté de mon exposé, je mets une majuscule à Activité entrepreneuriale et Activité professionnelle, ce qui me permet de clarifier la distinction avec la notion d'activités de travail.

<sup>9</sup> Les acteurs locaux ne font pas l'objet d'une analyse précise ici.

<sup>10</sup> Tout dépend du positionnement de la CAE à l'égard de Smartfr puisque leurs services peuvent être complémentaires. Ex. : Bigre !

microfinance, parmi lesquelles l'Adie (Association pour le développement de l'initiative économique) et enfin les cabinets d'experts comptables. D'autres acteurs « *secondaires* » du champ sont présentés de façon moins détaillée. Si elles nécessitent un positionnement stratégique des CAE, leur offre de services s'avère plus éloignée, et leur public sensiblement différent. Y sont recensées les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Chambres des Métiers et de l'Artisanat, les Maisons de l'Emploi, les Missions Locales. Enfin, de nouveaux acteurs de l'économie collaborative ont été identifiés comme les plateformes d'intermédiation des relations d'emploi, telles Uber, Deliveroo.

On constate alors que les stratégies de bricolages - caractéristiques des trajectoires professionnelles des TA - induisent des passages dans plusieurs de ces organisations conformément à leurs besoins momentanés. Les statuts juridiques existants pour les travailleurs indépendants sans salariés attestent d'une spécialisation, d'une diversification et d'une complexification du droit des sociétés. Selon la nature de leur AP, leurs aspirations et leurs besoins, les statuts juridiques choisis varient : cela va du portage juridique d'une AP et de l'emploi créé en conséquence comme dans les CAE, donnant la qualité d'« *assimilé salarié* », aux statuts juridiques d'indépendants. L'arbitrage de la personne repose sur plusieurs éléments : la mutualisation de fonctions administratives et comptables, le régime de sécurité sociale, le type d'AP<sup>11</sup>, la recherche d'un réseau, d'une dynamique de production collective, la réduction d'accès à certains financements<sup>12</sup>, etc. Avec la lutte pour l'accès aux subventions, c'est l'un des éléments qui met en concurrence les entreprises du champ.

### 3. *Cartographie de l'environnement concurrentiel des CAE*

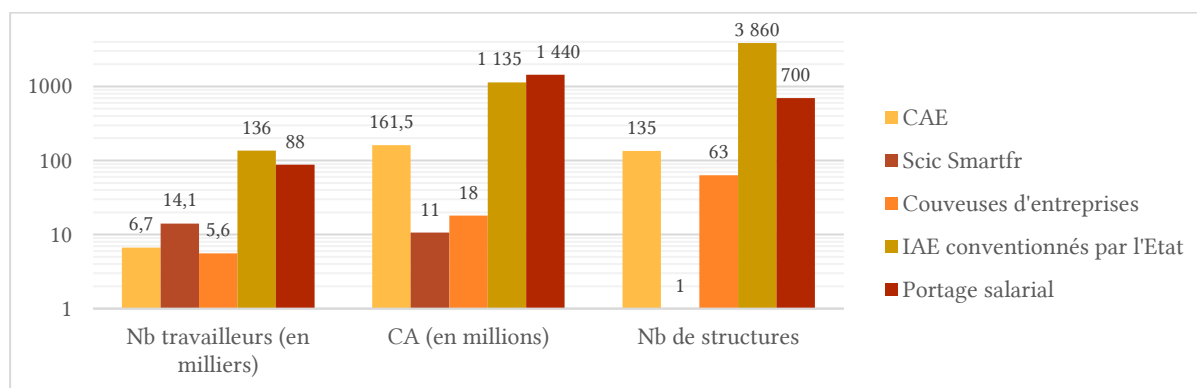
En comparant graphiquement les données relatives au nombre de structures, selon leur chiffre d'affaires et le nombre de travailleuses indépendantes et autonomes concernées, il apparaît que les CAE représentent une partie limitée des formes d'entrepreneuriat en France (cf. Graphique 1). Les sociétés de portage salarial à but lucratif, du fait de leur nombre important (700), des critères de sélection et des profils de ses membres, réalisent le chiffre d'affaires le plus important (1,44 milliard d'euros). Les SIAE ensuite, sont les plus développées en termes de nombre (avec 3 860 structures) et rassemblent le plus grand nombre de bénéficiaires (136 000), attestant de la dimension sociale de leur projet (Laville, 1998). Les CAE (135) et les couveuses d'entreprises (63) apparaissent relativement proches statistiquement (6 700 personnes dans les CAE, 5 600 dans les couveuses), à l'exception du chiffre d'affaires, moins élevé dans les couveuses (18 millions d'euros contre 161 pour les CAE), du fait d'un accompagnement centré la phase de démarrage. La Scic Smartfr dénote à travers le nombre de personnes qu'elle rassemble (deux fois celui des CAE) au sein d'une seule structure juridique, avec un chiffre d'affaires moindre (11 millions d'€), mais néanmoins plus élevé que celui des couveuses.

---

<sup>11</sup> Toutes ne sont pas assurées par les CAE au niveau de l'assurance de responsabilité civile professionnelle par exemple.

<sup>12</sup> La CAE ne permet pas de prendre un prêt bancaire au nom de l'AE de la travailleuse, mais en son nom propre.

Graphique 1 : Comparaison statistique des CAE avec leurs principales concurrentes (2017)



NB : Diagramme semi-logarithmique. L'axe vertical (ordonnée, y) est gradué de  $x10$  en  $x10$ .

Source : Réalisée par l'auteurice à partir des ressources statistiques (année 2017) issues des rapports d'activités des réseaux nationaux.

Pour comprendre l'environnement concurrentiel, il importe aussi de s'intéresser aux rapports entre CAE. Comment les entrepreneuses s'appuient-elles sur la diversité des modèles de CAE pour trouver l'espace qui leur convient ? Les CAE s'inscrivent dans des logiques de coopération partenariales, mais sont aussi traversées par des logiques concurrentielles, liées à des positionnements stratégiques différents. Dans la déclaration sur l'identité coopérative (cf. annexe 2), le sixième principe énonce que la coopération entre coopératives vise à « *apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif* ». Théoriquement et politiquement, la notion de « *concurrence* » entre CAE n'apparaît donc pas pertinente.

Et pourtant, on décèle des stratégies de développement entre les réseaux CPE et Copéa révélant des rivalités politiques et économiques, notamment pour accéder aux subventions publiques. Les choix des TA, pour une CAE plutôt qu'une autre, ont pu générer des tensions entre CAE, parfois au sein d'un même réseau. Conventionnellement, l'affiliation d'une TA à une CAE est liée à la localisation géographique de celle-ci, du moins est-ce le principe énoncé par CPE qu'il faut associer à l'accès aux subventions publiques des collectivités territoriales, dont dépendent une majorité de CAE de ce réseau. Si la répartition territoriale est plutôt stabilisée, avec une logique de complémentarité et de coopération. La diversité des modèles de CAE amène les TA à faire le choix d'une CAE spécifique, tantôt pour son Projet politique, tantôt sa localisation géographique, pour l'efficacité de leur organisation productive, ou selon des critères de développement économique. Certaines TA changent de CAE durant leur parcours professionnel pour des raisons géographiques, politiques, humaines, assurantielles ou fiscales. S'il existe des concurrences entre les CAE et les réseaux, le mouvement reste marqué par la coopération, la mutualisation de services (développement d'outils de gestion) et le partage de bonnes pratiques, par le biais des réseaux ou en dehors par le biais des URScop ou de la CGScop. En résumé, le mouvement des CAE inclut un principe de répartition géographique dans une logique de coopération, mais les travailleurs, voire les CAE, peuvent adopter des logiques concurrentielles.

D'un point de vue analytique, l'environnement concurrentiel des CAE est constitué d'un ensemble d'entreprises offrant différents services aux indépendantes et autonomes. Ici, l'analyse se focalise sur les onze principales entreprises qui composent l'environnement concurrentiel des CAE (cf. Annexe 14). Dix critères d'analyse<sup>13</sup> ont été établis pour identifier les similitudes et les singularités des entreprises du champ des activités de services aux travailleuses indépendantes et autonomes (cf. Encadré 1). Une synthèse de cette analyse se trouve en annexe 14.

*Encadré 1 : Dix critères d'analyse des entreprises de services aux travailleurs autonomes et indépendants*

**Forme juridique** : publique, privée, associative, coopérative ;  
**Type de public cible** : bénéficiaires de minima sociaux, pas de critères, cadres & professions intellectuelles supérieures ;  
**Statut juridique de la travailleuse** : indépendance, salariat, ESA ;  
**Gouvernance** : participation des accompagnés à la gouvernance ;  
**Système productif** : individualisé, mutualisé ;  
**Offre de services** : accompagnement à l'émergence, portage juridique, outils de gestion, espace de travail & mise en réseau, coopération/mutualisation risques, financement ;  
**Temporalité d'accompagnement** : moins d'un an, un à trois ans, plus de trois ans ;  
**Modèle économique** : financements publics, contribution des travailleurs indépendants ou autonomes, vente de services aux travailleuses indépendantes ou autonomes ;  
**Organisation de l'Activité professionnelle** : indépendante, autonome, subordonnée ;  
**Responsabilité des risques économiques** : individuelle, mixte, collective.

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

Les organismes publics relèvent plutôt de la partie amont et transversale de la chaîne de valeur, en offrant des conseils et des services d'accompagnement à la création. Leur objectif est de favoriser le retour à l'emploi par la création d'activités entrepreneuriales et d'entreprises. Les entreprises à but lucratif vendent des services aux travailleuses indépendantes et autonomes, une fois l'AE créée. Les EESS s'intègrent dans les politiques et dispositifs d'emploi et de développement économique. Certaines défendent davantage une vision de transformation sociale, à l'image de certaines CAE, de Smartfr. Néanmoins, les modes de gouvernance divergent, avec des structures où l'intégration des bénéficiaires dans les organes de gouvernance est inégale (CAE versus ADIE). Les institutions publiques et les entreprises de l'ESS s'adressent à un public bénéficiaire de minima sociaux, à l'inverse les entreprises privées plutôt à des travailleurs de la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures. L'offre de l'accompagnement, de l'émergence est assurée par des institutions publiques et des entreprises de l'ESS ; tandis que les services de gestion et de location d'espaces de travail se partagent plutôt entre des entreprises privées. Seules trois entreprises offrent un hébergement juridique temporel ou pérenne : les CAE, les sociétés de portage salarial, les couveuses d'entreprises. De nouveaux acteurs se positionnent en proposant de nouveaux services aux travailleurs indépendants et

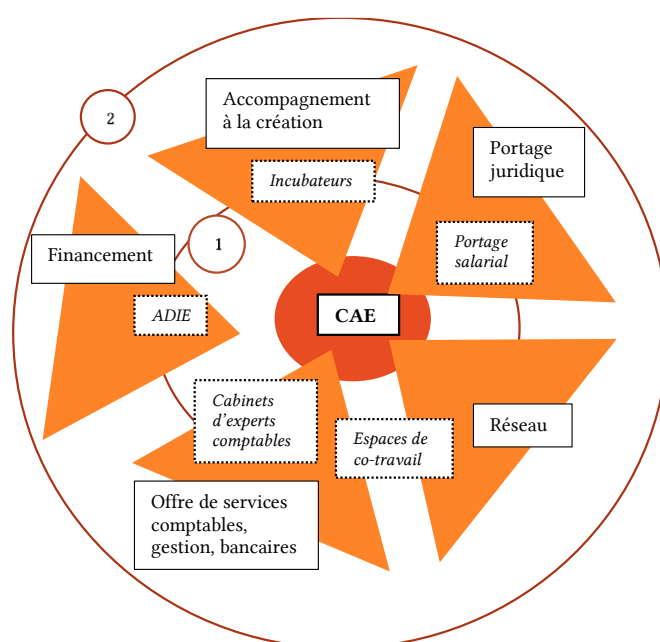
---

<sup>13</sup> Elaborées à partir de notre analyse empirique et les schémas d'analyse conçus par Y. Dupuy et F. Larré (1999) M. Grégoire (2018).

autonomes : outils de gestion, accès à des financements. Ils bouleversent les pratiques instituées dans le champ.

La Figure 1 schématise la composition de l'environnement des CAE. Les entreprises y sont classées en quatre catégories selon leur fonction principale (les triangles). Deux cercles identifient leur degré de proximité avec les CAE situées au centre. Le schéma nous permet d'illustrer la combinaison élargie de l'offre de services des CAE : test et accompagnement à la création (avec les incubateurs), portage juridique des AE et des emplois des TA (avec les sociétés de portage salarial), comptabilité (avec les cabinets d'experts comptables), réseautage entre TA (avec les espaces de cotravail). En revanche, elles ne proposent pas de financement (avec l'Adie). Plusieurs entreprises interviennent de façon transversale comme les espaces de cotravail.

Figure 1 : Représentation schématique de l'environnement concurrentiel des CAE



Lecture : Le cercle rouge indique les fonctions communes aux CAE et aux autres entreprises. Les triangles orange indiquent les fonctions principalement développées par chaque entreprise. Source : Réalisée par les soins de l'auteure.

Cette représentation schématique favorise l'identification des catégories de services dans lesquelles s'inscrivent les CAE, et avec qui elles sont en concurrence. On décèle aussi les complémentarités des services, expliquant les stratégies de bricolage opérées par les travailleuses indépendantes et autonomes. Considérant les services qu'elles fournissent à leurs membres (portage juridique d'AE, mutualisation de la comptabilité et la facturation, etc., accès à un accompagnement et formation), nous étudions les CAE comme des *organisations intermédiaires de travail*, caractéristique d'un champ d'entreprises émergent. Elles sont aussi atypiques comme en atteste leur nature coopérative qui offre aux TA l'accès à une communauté de pairs, d'opportunités de coopérations économiques et la participation aux décisions et aux risques. De plus, elles s'adressent à un public large sans condition<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Si on considère le modèle de CAE conventionnel (cf. chap. 1).

*Dans cette première section*, nous caractérisons l'émergence d'un champ d'activités productives spécifique conséquence de l'émergence des *zones grises du travail et de l'emploi* (Bureau et Dieuaide, 2018), en vue d'identifier les caractéristiques du champ concurrentiel qui influencent les choix socioproductifs des CAE. Le *champ d'activités des services aux travailleurs indépendants et autonomes* se compose d'une diversité d'entreprises et d'institutions, plus ou moins organisées à l'échelle nationale, adoptant des logiques concurrentielles et partenariales. Organisations publiques, privées à but lucratif, à but lucratif limité ou sans but lucratif, elles adoptent des positionnements stratégiques variant selon leur offre de services, leurs fonctions, le profil du public à qui elles s'adressent, permettant d'appréhender le positionnement stratégique des CAE. De façon générale, elles s'intègrent dans l'orientation des politiques publiques d'emploi par la création d'Activité entrepreneuriale et sont marquées par la dimension sociale et démocratique de leurs activités productives, grâce à leur statut de Scop où les TA ont vocation à devenir sociétaires. Délimiter le périmètre des dynamiques socioproductives étudiées précise notre compréhension de leurs modèles socioproductifs. C'est ce qui nous permet d'analyser les processus d'unification, de diversification et d'hybridation opérés au sein du mouvement des CAE, selon l'évolution des dispositifs institutionnels, de la régulation, et des stratégies formulées et des compromis sociaux institués par les acteurs. En effet, historiquement, plusieurs formes de CAE ont coexisté sous l'influence des deux réseaux de CAE.

## Section 2. Identifier les parties prenantes composant l'écosystème d'une CAE

L'optique des modèles socioproductifs des CAE nous amène à considérer différentes catégories d'acteurs externes et internes, selon leurs statuts et leur profil hétérogènes. En effet, l'enjeu est de discerner les intérêts divergents qui découlent des positions et des statuts, en vue de saisir les relations sociales de production qui se forment (Boyer et Freyssenet, 2000). En sus, la gouvernance coopérative élargit la base des personnes décisionnaires (Desroche, 1976). De plus, leur rôle actif au cœur du système socioproductif les amène à construire ensemble les orientations stratégiques, en fonction de la finalité de la coopérative (Malo, 2001ab). C'est pourquoi, dans une perspective régulationniste, la section 2 discerne plusieurs types d'acteurs en fonction de caractéristiques (statuts, droits sociaux) susceptibles d'impacter leur positionnement et générer des situations de rapports conflictuels. Or, l'analyse des mutations rapports sociaux de production est au cœur de l'analyse des modèles socioproductifs des CAE. La notion d'acteur étant trop générique, nous avons choisi de mobiliser la notion de parties prenantes, avec néanmoins une lecture spécifique que nous explicitons dans un premier temps (1.). Cela nous permet ensuite d'exposer notre analyse des parties prenantes dans les CAE en distinguant celles qui sont internes (2.), de celles qui sont externes (3.).

### 1. Cadrage théorique de la notion de parties prenantes

La littérature scientifique est particulièrement riche sur le concept de parties prenantes, illustrant l'intérêt de cet outil d'analyse, mais aussi son caractère théorique éclectique. Devenu une norme sociale et un outil analytique, ce concept s'intègre dans les courants théoriques de responsabilité sociale et



environnementale de l'entreprise. Initialement, E. R. Freeman (1984, p. 46) définit une partie prenante comme « *un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » Freeman, 1984, p. 46). Le problème de cette large notion réside dans la vision fonctionnaliste, contractualiste<sup>15</sup> et individualiste qui dilue la dimension sociopolitique des relations entre les acteurs interagissant avec l'entreprise (Cazal, 2011). L'approche relationnelle des parties prenantes dépasse cette vision. Elle appréhende l'entreprise, comme une institution évoluant dans un réseau de relations d'ordre marchand et non-marchand. « *La théorie des parties prenantes s'inscrit alors dans le projet compréhensif de la relation 'organisation – groupes' à la fois comme fondement (l'essence de l'organisation naît de la relation avec ces groupes), comme norme (il s'agit bien alors, pour l'organisation, d'affirmer la 'persévérance dans son être' par la gestion des relations établies avec les parties prenantes) et comme théorie de l'action (en permettant de porter un regard sur les stratégies relationnelles des organisations)* » .

La CAE inscrit ses activités productives dans un écosystème<sup>16</sup> composé de différentes *parties prenantes* (Cazal, 2011 ; Pesqueux, 2017) leur fournissant des ressources hétérogènes<sup>17</sup>. La nature des liens — fixant leurs droits et leurs obligations et unissant les parties prenantes d'une CAE — est hétérogène : rapports marchands et/ou partenariaux, formels et/ou informels, commerciaux et/ou sociaux, etc. Enfin, les critères d'intégration et de contribution au Projet politique et/ou au modèle économique sont plus ou moins forts. Dans une CAE, il faut insister sur la centralité des usagers-sociétaires (les TA) dans le processus de production, de gestion et de décision. Leur particularité est de développer une Activité entrepreneuriale (AE) individuelle ou/et collective (une AE). Elles intègrent aussi des salariées pour mettre en œuvre les activités productives mutualisées. D'autres parties prenantes, comme les financeurs ou les sociétaires extérieurs à la coopérative, nécessitent d'être introduites. Des liens étroits sont tissés avec leur territoire, notamment grâce au soutien financier des collectivités territoriales, de l'écosystème de l'ESS, et de la proximité recherchée avec leurs membres.

## 2. *Les parties prenantes internes ...*

### 2.1. ... qui associent leur travail ou leur activité et leur contribution financière

Les *acteurs internes* correspondent aux membres de la coopérative, c'est-à-dire les travailleurs autonomes (TA) ayant intégré la coopérative, quel que soit leur statut, les salariées de l'entité mutualisée (SEM) accompagnant les TA, le cas échéant les salariées de la coopérative qui travaillent pour les AE<sup>18</sup>. Ils ont vocation à s'associer à la coopérative, en apportant leur contribution financière par l'achat de parts sociales.

- La particularité **des travailleuses autonomes (TA)** est d'inscrire leur AE au sein de la CAE : autrement dit, de travailler — ou d'avoir travaillé — dans l'entreprise en vue d'en retirer un salaire.

---

<sup>15</sup> Basée sur les intérêts personnels.

<sup>16</sup> Au sens d'environnement d'acteurs qui contribuent ou qui entravent son projet social et économique.

<sup>17</sup> Financières, humaines, matières premières, services, prescription, etc.

<sup>18</sup> La question des rapports sociaux entre ces acteurs est abordée ultérieurement, de façon plus détaillée.

Pour développer leur(s) AE, les TA nouent des relations avec des fournisseurs et avec des clientes. Leur capacité à générer une marge brute suffisante pour se salarier dépend des acteurs précités, qu'ils vont eux-mêmes solliciter et avec lesquels ils vont négocier. Les TA sont tributaires des règles et de la qualité de la gestion établies par la coopérative, tout en étant en mesure de les définir en tant que sociétaires.

- **Le rôle des Salariées de l'Entité Mutualisée (SEM)** est de promouvoir le projet des CAE, auprès des collectivités territoriales pour accéder à des subventions publiques, et des prescripteurs<sup>19</sup> potentiels. Ces relations partenariales se construisent dans le temps, mais elles ne reposent pas toujours sur des relations formalisées. Les SEM assurent l'interface avec les TA intéressées par le Projet politique et le modèle socioéconomique des CAE. La direction de l'EM joue un rôle en termes de reconnaissance et d'implication de la CAE dans les réseaux coopératifs et auprès des institutions publiques.

## 2.2. ... qui associent leur contribution financière

La deuxième catégorie inclut trois types de parties prenantes qui concourent au développement de l'entreprise par le biais de la mutualisation de activités productives et/ou par l'achat de parts sociales. Précisons au préalable la définition que nous donnons à la notion partenaire qui ici désigne une entreprise à but lucratif, de l'économie sociale et solidaire, ou d'une institution publique, avec laquelle une CAE est associée, en vue de réaliser une production de services ou un projet, de façon commune, qu'elle induise une relation marchande ou non, qu'elle soit contractualisée ou non, de façon temporaire ou pérenne.

- **Les coopératives partenaires** participent au projet collectif de la CAE, soit en mutualisant des activités productives<sup>20</sup>, soit en achetant des parts sociales de la coopérative, parfois dans le cadre d'un « *sociétariat croisé* »<sup>21</sup>. Dans ce cas, il s'agit de convertir une relation informelle de coopération en un soutien financier formel, à travers le renforcement mutuel de leurs fonds propres en sus d'une implication réciproque dans un projet de transformation sociale : c'est une forme d'intercoopération<sup>22</sup>.
- **Parmi les *financeurs coopératifs*** sont inclus les EESS qui financent les CAE en augmentant leurs fonds propres, selon les règles spécifiques aux sociétés coopératives<sup>23</sup>. La finance citoyenne est en mesure d'abonder les fonds propres de la coopérative par la souscription de titres participatifs. Elles s'impliquent alors dans le projet de la coopérative, tout en apportant des fonds propres. Les banques coopératives peuvent également attribuer des prêts aux CAE.

---

<sup>19</sup> Pôle Emploi, Chambre de Commerce et d'Industrie, Missions locales, etc.

<sup>20</sup> Ex. : Lorsque Coopaname assure la comptabilité de la CAE Vecteur Activités.

<sup>21</sup> Ex. : Oxalis est sociétaire de la CAE Cabestan, et inversement.

<sup>22</sup> Cf. principes coopératifs en annexe 2.

<sup>23</sup> Le financement et l'investissement des Scop sont limités par les restrictions d'apports extérieurs (49% maximum du capital social et 35% maximum des droits de vote). Différents outils de financements comme les prêts participatifs (prêts de longue durée visant à renforcer les fonds propres), les titres participatifs (des personnes ou des investisseurs qui ne sont pas associés apportent des fonds, sans limitation de montant, avec une rémunération qui peut être attractive) et les obligations convertibles, peuvent être mobilisés.

- **Dans le cas des Scic, des collectivités publiques** peuvent participer à la gouvernance de la coopérative, en tant que partie prenante interne, par l'achat de parts sociales. Le statut de Scic permet aux CAE d'approfondir leurs rapports avec les collectivités territoriales qui les soutiennent financièrement<sup>24</sup>.

Les CAE sont liées à différents partenaires qui contribuent financièrement à leur développement. Mais l'évolution des modalités d'accès aux financements publics<sup>25</sup> change la nature de ces relations.

La notion de **communauté** désigne l'ensemble des parties prenantes internes d'une CAE. À ce titre, elle inclut toutes les personnes qui apportent leur contribution en termes de travail et de parts sociales. Ce terme s'inscrit dans la logique issue des associations ouvrières de production (Desroche, 1976 ; Draperi, 2013), et il se justifie par les usages constatés empiriquement. Elle englobe l'idée que les acteurs qui la composent partagent une identité commune, un sentiment d'appartenance, qu'il s'agit de mieux comprendre à l'appui du Projet coopératif. La communauté ne garantit pas une union solidaire en tout temps. Elle est traversée par des tensions, des conflits, des rapports de force et des désaccords. C'est d'autant plus tangible dans les CAE qui intègrent des personnes aux statuts, aux métiers, aux convictions, et aux attentes hétéroclites (cf. chap. 5). Aussi, nous utiliserons les expressions de communauté oxaliste, cooanamiste ou artentréliste pour désigner les parties prenantes internes de chacune des CAE.

### 3. *Les parties prenantes externes*

#### 3.1. Le réseau de partenaires des CAE

Cette troisième catégorie est constituée par des acteurs institutionnels, qui contribuent à la reconnaissance et au développement social et économique des CAE, ou au contraire les entravent. Ces *acteurs externes réseau* sont composés de quatre sous-catégories.

- **Les réseaux coopératifs** dans lesquels les CAE s'insèrent sont nationaux, régionaux ou locaux. Ils varient selon chaque entreprise. Cependant, trois réseaux nationaux rassemblent une majorité de CAE : la CGScop, l'URScop, CPE et Copéa. L'adhésion a un coût (pourcentage basé sur le chiffre d'affaires ou le nombre de salariées)<sup>26</sup> en échange duquel les coopératives bénéficient de services (outils de financements, accompagnement, outils de gestion, etc.)<sup>27</sup>. Selon les choix stratégiques des CAE, leurs adhésions aux réseaux varient. Oxalis adhère à Copéa, la CGScop et à l'URScop<sup>28</sup>,

---

<sup>24</sup> Ce n'est pas le cas pour les Scop. Le sociétariat de la Scic Cooproduction — dont Artentréal est membre — intègre la Communauté urbaine de Strasbourg.

<sup>25</sup> Appels à projets, contrats à impact social.

<sup>26</sup> La fixation des cotisations fait débat dans les réseaux entre les besoins de financements du réseau et les Scop insatisfaites des services qu'elles estiment insuffisants. Il y a deux types de cotisations, l'une pour la Confédération Générale des Scop (CGScop) et un deuxième pour l'Union Régionale des Scop (URScop) qui s'ajoutent. Dans le cas des CAE, l'assiette fait l'objet d'une controverse puisque dans les URScop, elle est basée sur la masse salariale, or les ES ont un statut particulier.

<sup>27</sup> Selon chaque cas, d'autres réseaux coopératifs ou d'ESS peuvent être associés. Alors, l'analyse de cas l'indiquera.

<sup>28</sup> Entre 2015 et 2017, Oxalis a essayé de négocier l'assiette des cotisations avec l'URScop. En 2017, elles représentaient : 16 192 € pour la CGScop et 12 341 € pour l'URScop (soit, 1,3 % des charges du budget de l'EM). Il faut savoir que la coopérative est parfois allée chercher des subventions de 10 000 €.

Coopaname est adhérent à la CGScop et l'URScop, Artenréel et Cooproduction adhèrent à la CGScop, l'URScop et CPE<sup>29</sup>.

- La deuxième catégorie rassemble l'ensemble **des prescripteurs** qui orientent des TA vers la CAE. Chaque CAE entretient un réseau de prescripteurs principalement par des relations informelles, comme des liens réguliers avec les agents des services des collectivités territoriales dédiés à l'ESS ou la création d'entreprise<sup>30</sup>, des antennes locales et régionales de Pôle Emploi, des associations d'aide à la création ou au financement de projet d'entreprises (cf. chap. 2). Ces relations politiques participent à la reconnaissance des CAE sur leur territoire, comme acteur de l'accompagnement à la création d'entreprise, pour être identifiées par les publics qu'elles ciblent. Ces partenariats peuvent mener à la coconstruction de projets impliquant plusieurs structures<sup>31</sup>.
- Plus largement, parmi les acteurs externes, on repère **les organisations syndicales** en lien avec les réflexions des CAE sur le dialogue social. C'est donc un choix politique qui n'est pas évident (Bost, 2011).
- Certaines CAE mobilisent un **réseau de chercheuses** qui participent à leur R&D. Alors, elles nouent des liens avec des institutions universitaires comme des Chaire ESS<sup>32</sup>. Elles participent à la création d'organisations de recherche dans l'ESS<sup>33</sup> ou à des projets scientifiques avec des institutions universitaires<sup>34</sup>.

Les partenariats tissés par les CAE dépendent aussi des TA qui, en rejoignant la CAE, apportent leur réseau professionnel. L'identification des parties prenantes composant le réseau des CAE permet d'appréhender les choix stratégiques opérés, éclairant des jeux d'alliances différents.

### 3.2. Les financeurs publics

Parmi l'ensemble des institutions publiques qui contribuent à l'allocation de financements aux CAE, les collectivités territoriales (régions, départements, communes) sont les plus importantes, ainsi que les administrations de l'État ou encore l'Union européenne (Fond Social Européen). Ces subventions sont encadrées par une convention qui détermine des objectifs en termes d'accueil de bénéficiaires de minima sociaux ou de création d'emplois. La CAE peut valoriser les liens partenariaux construits avec les collectivités lors des demandes de subventions, mais le développement des appels d'offres modifie le recours à des financements publics : plus difficiles à obtenir du fait d'une mise en concurrence avec d'autres ESS, la complexité des dossiers de réponse et enfin le suivi administratif conséquent à réaliser du fait des objectifs à atteindre.

---

<sup>29</sup> En 2017, le gérant d'Artenréel, également PDG de Cooproduction, est élu PDG de CPE, après avoir été administrateur au sein du réseau. Il est aussi administrateur de l'URScop du Grand Est.

<sup>30</sup> Avec les régions, les départements et les mairies notamment.

<sup>31</sup> Ex. : Le Projet Piments implique en Alsace Artenréel et Unicités (association organisant des services civiques de 16 à 25 ans).

<sup>32</sup> Ex. : Université de Lyon-2 et Oxalis.

<sup>33</sup> Ex. la Manufacture Coopérative créée par Coopaname et Oxalis.

<sup>34</sup> Ex. : Le projet Cit'in porté par le LADYSS dans lequel Coopaname est impliquée.

### 3.3. Les acteurs externes « marchands » : les fournisseurs et la clientèle

La quatrième catégorie inclut l'ensemble des fournisseurs et des clientes des CAE. Elle concerne les acteurs qui fournissent et achètent des biens et des services aux membres de la CAE. Hétéroclites aux vues du nombre d'AE différentes, leurs caractéristiques sont également diversifiées, en termes de taille (du micro-entrepreneur à la société cotée au CAC 40 comme Veolia, en passant par la PME locale), de statuts (entreprise publique, collectivité territoriale, coopérative, association, etc.) ou de secteurs d'activités. Les rapports entre ces actrices et les entrepreneuses sont déterminants dans les CAE : selon les termes conclus dans le cadre de la relation, c'est le niveau d'activité et de revenu interne qui varie à la hausse ou à la baisse.

### 3.4. Les actrices externes de régulation institutionnelle

La cinquième catégorie concerne les acteurs institutionnels au niveau macroéconomique. Ils déterminent le système de règles<sup>35</sup> qui s'applique aux CAE. Leur identification importe au regard de l'inscription des activités socioproductives des CAE dans le cadre des politiques publiques de l'emploi leur donnant accès à des subventions, et de l'État social puisqu'elle s'appuie sur le Régime général de la Sécurité sociale. Or, le système de cotisations sociales et patronales affectant les ES et d'allocations (ex. : chômage, maladie, retraite) n'est pas adapté à la situation fluctuante de leur AE. En outre, il reste des zones d'indéterminations juridiques et administratives relatives à la mise en œuvre du CAPE et du CESA<sup>36</sup>. De même, le système de TVA qui s'applique aux TA en CAE se révèle moins avantageux que celui des micro-entrepreneurs (chap. 2.). Les CAE et les réseaux coopératifs jouent un rôle de lobbying qui vise à faire évoluer la législation afin qu'elle soit plus adaptée à leurs pratiques. En 2018, les réflexions portant sur l'évolution de la protection sociale des indépendantes mobilisent les CAE qui partagent leurs expériences pour transformer le cadre législatif (Nirello, 2018).

\*

*En synthèse.* Deux grandes catégories de parties prenantes ont été identifiées (cf. Figure 2). La première dite interne est composée d'acteurs primaires qui participent directement au développement du Projet politique et/ou au modèle socioéconomique des CAE, par le biais de liens sociaux et économiques intégrés. Ces acteurs ont fait le choix d'associer leurs intérêts au sein d'une même entreprise, représentée notamment par la relation sociétaire. La deuxième dite externe est composée d'actrices secondaires : elles contribuent ou non au développement économique de la CAE, sans participer directement à la définition du Projet politique. La dernière sous-catégorie doit être appréhendée comme formant le cadre institutionnel macroéconomique favorisant ou non le développement des CAE. Les parties prenantes qui constituent l'écosystème des CAE impactent à différents niveaux l'articulation entre le Projet politique et son modèle économique. L'identification et la caractérisation de plusieurs catégories de parties prenantes visent à appréhender les rapports sociaux de production qui s'instituent et

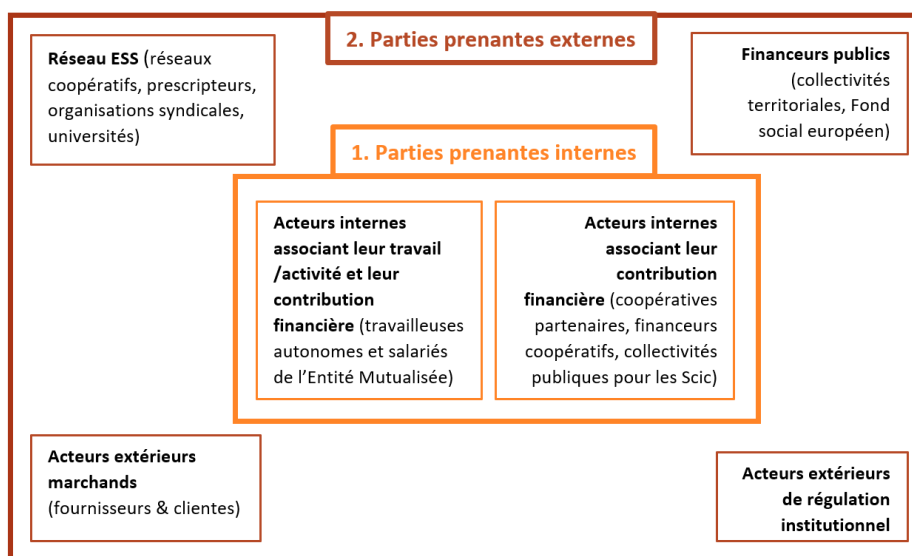
---

<sup>35</sup> Légalement, comptablement, socialement.

<sup>36</sup> Conditions et modalités d'accès aux indemnités de chômage.

évoluent dans le temps. Les rôles sociaux de chaque partie prenante se différencient par des divergences d'intérêts selon des choix politiques et stratégies. Il faut comprendre ces catégories comme des idéaux-types. De fait, elles sont poreuses, elles se superposent : un ESA peut choisir d'investir dans des titres participatifs et alors être classé dans deux catégories d'acteurs discernés ici. En sus, du fait du nombre, de la pluriactivité et de l'hétérogénéité des TA, les frontières de l'entreprise sont perméables. C'est pourquoi, le cas échéant, il est précisé quels acteurs interagissent. Enfin, les différences statutaires des CAE (Scop ou Scic) ont été relevées. Pour chaque CAE, il s'agit d'identifier ces parties prenantes, en considérant leur qualité, leur nombre, leurs apports en termes de production ou de contribution<sup>37</sup>.

Figure 2 : Schéma des parties prenantes des CAE



Source : Réalisée par les soins de l'autrice.

### Section 3. Un système socioproductif multiniveau, multiactivité : approche par la multifonctionnalité

Dans une perspective systémique, compréhensive et dynamique, cette troisième section cherche à comprendre les ressorts internes de l'organisation des CAE, en considérant la spécificité de la nature de la production et à la lumière de la multifonctionnalité qu'il s'agit de définir. Autrement dit, quelles sont les caractéristiques systémiques internes qui portent les dynamiques socioproductives des CAE ? Nous montrons que les CAE se distinguent par leur système socioproductif organisé en niveaux de production, selon un principe d'autonomie dans le travail, impliquant une diversité productive, de coopération et de mutualisation, le tout dans un cadre démocratique. L'analyse des modèles socioproductifs a pour objet de comprendre la formation des combinaisons productives opérées à chaque niveau de production, étant donné qu'ils sont en capacité d'énoncer des stratégies de façon autonome et interdépendante. Une première étape consiste à identifier et qualifier les niveaux de production et

<sup>37</sup> Dans l'analyse de cas, nous n'étudions pas les acteurs extérieurs de régulation institutionnelle car ils sont proches dans les 3 CAE.

caractériser leurs dynamiques productives dans une perspective multiniveau (1.). Une seconde étape vise à déterminer la nature des activités produites dans les CAE, afin de rendre compte de la diversité des AE qui orientent des stratégies sans doute distinctes : c'est la multiactivité (2.). Enfin, la troisième étape permet de différencier les fonctions productives mises en œuvre par une CAE en conceptualisant sa multifonctionnalité (3.).

### 1. Les différents niveaux de production interdépendants

Notre approche multiniveau s'appuie sur les pratiques, devenues normes dans les CAE dans les années 1990, et institutionnalisées avec la loi ESS 2014, ainsi que celles observées à Arternréel, Coopaname et Oxalis. Nous avons conjugué les deux conceptualisations réalisées par C. Bodet & alii (2013) et S. Veyer & J. Sangiorgio (2006), pour dépasser les limites du schéma initial (chap. 6.). Dans les CAE, un niveau de production constitue un espace de production situé à l'intérieur de l'entreprise coopérative : il rassemble une (ou plusieurs) unité(s) productive(s) partageant des caractéristiques similaires. Il se compose d'acteurs spécifiques qui disposent d'une relative autonomie dans la formulation de stratégies, dans l'organisation et la gestion de leur Activité professionnelle (AP). Cinq attributs les distinguent : l'acteur producteur, l'actrice bénéficiaire de la production, la nature de la production et l'organisation de la production et du travail (autonome, individuelle ou collective). Notre enquête discerne quatre unités productives (cf. Tableau 1) présentées ci-dessous. L'ensemble de ces unités interagit de façon synchronique, formant un espace productif singulier : la CAE.

Tableau 1 : Caractéristiques des niveaux de production d'une CAE

Critères	Unités productives individuelles	Unités productives collectives	Unité productive mutualisée	Unité productive communautaire
Acteur(s) producteur(s)	Travailleurs autonomes	Groupe d'entrepreneuses	Salariés de l'entité mutualisée	Sociétaires de la coopérative
Actrice(s) bénéficiaire(s)	Clientèle, donneuse d'ordre	Clientèle, donneur d'ordre	Travailleuses autonomes	Membres de la coopérative
Nature de la production	Production de biens et/ou services marchands	Production de biens et/ou services marchands, usagers ou communautaires – Mutualisation de moyens de production	Production de services usagers/fonctionnels à destination des membres	Production de règles encadrant la production, la gestion de la production et les décisions démocratiques
Organisation de la production et du travail	Autonomie productive individuelle – Absence de division du travail	Autonomie productive collective – Division du travail partielle	Production organisée et centralisée – Absence ou division du travail	Mécanismes démocratiques et participatifs

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

**LES UNITES PRODUCTIVES INDIVIDUELLES (UPI).** Le TA assure une production à destination de clients ou de donneuses d'ordre. Il détermine l'organisation de sa production et son travail de façon autonome, tout en veillant à respecter les règles de la CAE. Il est possible de distinguer une partie métier où il n'y a pas de division du travail (la formation par exemple) et une partie gestion déléguée

à la coopérative, induisant de fait une division du travail. C'est ici que l'autonomie productive de la TA peut être limitée. La valeur ajoutée issue de la production et la vente de biens ou services lui permet de payer les frais de gestion à la coopérative, les frais de production et de se rémunérer sous forme de salaire. Une CAE est composée de plusieurs UPI : ce qui explique l'usage du pluriel pour qualifier ce niveau de production.

**LES UNITES PRODUCTIVES COLLECTIVES (UPC).** Plusieurs TA — que ce soit avant d'entrer dans la coopérative ou lors de rencontres au sein de la coopérative — peuvent choisir de développer une AE collective pérenne au sein d'une marque collective, ou d'établir une collaboration ponctuelle avec d'autres TA. La production collective peut induire une division du travail, selon les compétences et les intérêts des TA impliqués<sup>38</sup>. Une UPC est composée d'un groupe de TA, qui travaillent ensemble pour produire des biens ou des services notamment à finalité marchande, en vue de réaliser un chiffre d'affaires. À partir de celui-ci, la marge brute est comptabilisée, permettant de répartir la richesse produite entre les TA du collectif, afin de payer les services de gestion mutualisés, les frais de production et de rémunérer le travail accompli. Ils peuvent se salarier grâce à cette production collective. La finalité peut être en lien avec le Projet politique de la coopérative, ou professionnelle en lien avec d'autres TA de la CAE. Dans le cas de la finalité professionnelle, le choix des TA consiste à mutualiser des activités productives (ex. : prospection commerciale) ou encore des moyens de production<sup>39</sup>. Cette dimension collective peut inclure des travailleurs indépendants et autonomes non membres de la CAE, dans le cadre d'une relation commerciale de sous-traitance<sup>40</sup>. Une CAE est composée d'un ensemble d'UPC, qui se distinguent selon leur nature, les relations et la durée de la coopération justifiant l'usage du pluriel pour qualifier ce niveau de production.

**ENCHASSEMENT D'UNITES PRODUCTIVES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES (UPIC).** Plusieurs modalités de production sont possibles au sein de la CAE. Elles varient selon les stratégies, la formation des salaires, l'organisation du travail ou la gestion de l'unité productive (répartition de la marge brute) des TA de leur(s) Activité(s) Entrepreneuriale(s) (AE). Trois options se profilent : le cas d'une production individuelle (situation 1) combinée avec une production collective (ou plusieurs) impliquant d'autres TA, tout en poursuivant sa production individuelle (situation 2), ou bien inscrire uniquement son travail dans une AE collective (situation 3). Enfin, une TA peut développer une production collective, dont certains membres sont extérieurs à la coopérative, présupposant une relation de sous-traitance (situation 4).

L'analyse intègre les modalités d'enchâssement entre ces niveaux, pour saisir l'impact des coopérations sur les modèles socioproductifs des CAE (cf. Figure 3). Cette distinction est essentielle dans la mesure où selon la dimension individuelle ou collective, les modes, les rapports et les dynamiques de production diffèrent. C'est un choix stratégique des TA qu'il s'agit d'examiner. Elles nécessitent un

---

<sup>38</sup> Ex. : un paysagiste s'occupe de faire les dessins et un autre de la relation client.

<sup>39</sup> Ex. : logiciel de traitement de photographie dont la licence est onéreuse.

<sup>40</sup> Ces formes de sous-traitance recouvrent des situations multiples, selon les TA, leurs attentes, leurs contraintes.



accompagnement particulier de l'EM, qui constitue en soi un choix également stratégique de la coopérative. Historiquement, le modèle conventionnel de CAE repose sur l'accompagnement d'AE portées individuellement<sup>41</sup>. Or, la production collective devient un enjeu stratégique pour les CAE (Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013 ; Bureau et Corsani, 2015 ; Brulé-Josso et Liberos, 2019 ; Ballon et al., 2019). Les dispositifs de gestion et la comptabilité<sup>42</sup> nécessitent d'être revus pour partager la valeur produite également ou équitablement entre les membres, et garantir la qualité des relations sociales au sein de l'UPC.

Il importe également de différencier a minima différents stades de développement des UPIC, que nous déclinons en deux catégories à présent : les **UPIC EN DEVELOPPEMENT** (ou Activités entrepreneuriales en développement) et les **UPIC DEVELOPPEES** (AE développées). Ce choix conceptuel vise à distinguer les UPIC qui ne permettent pas encore aux TA de se salarier de façon relativement durable (à minima 3 mois voire sur plusieurs mois), et celles qui assurent un salaire relativement stable (avec la considération des discontinuités de revenus caractéristiques des AE). De fait, autant les modalités d'accompagnement que les stratégies sont susceptibles de varier selon ces deux situations.

**L'UNITE PRODUCTIVE MUTUALISEE (UPM)** est composée des salariées de l'entité mutualisée (SEM) qui assurent la production des services mutualisés, c'est-à-dire les moyens nécessaires aux besoins des TA, bénéficiaires-usagers<sup>43</sup>. La production et le travail sont organisés par la direction de la CAE (et donc de l'EM). L'EM met en œuvre. L'EM est financée par une contribution proportionnelle au chiffre d'affaires des UPIC, à laquelle peuvent s'ajouter d'autres formes de contribution<sup>44</sup> et des subventions publiques.

**L'UNITE PRODUCTIVE COMMUNAUTAIRE (UPCOM)**. Le quatrième niveau de production renvoie au « *projet collectif* » (Veyer et Sangiorgio, 2006) et à une partie du « *niveau global* » (Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013). L'identification de cette unité permet de matérialiser schématiquement et conceptuellement la production de règles de gestion et de gouvernement formulée par la communauté. La production a la particularité d'être identitaire (Barthélemy et al., 2008), à l'exception sans doute des éventuels jetons de présence versés aux administrateurs<sup>45</sup>, voire des ristournes versées aux salariées-associées. Les sociétaires participent à la production d'informations, de règles, de réflexions, de discussions et de délibérations, sous forme de démarches et pratiques organisationnelles relatives à l'animation de la vie coopérative, pour déterminer le traitement du résultat, le taux et l'assiette de contribution, etc. Cette unité productive constitue un artifice conceptuel permettant d'identifier cet espace de production communautaire, dont les membres produisent au sein de l'UPM et les UPIC, en tant que salariées, et au sein de l'UPCom, en tant que sociétaires. Dans un sens, ce niveau n'existe pas réellement, car c'est la combinaison d'un tout, souvent confondu avec l'UPM. Pourtant, certaines CAE

---

<sup>41</sup> L'AE et la TA sont indistincts ; l'utilisation d'un même code analytique illustre cette situation.

<sup>42</sup> Conventionnellement conçue pour des UPI.

<sup>43</sup> Accompagnement, formation, comptabilité, gestion, etc.

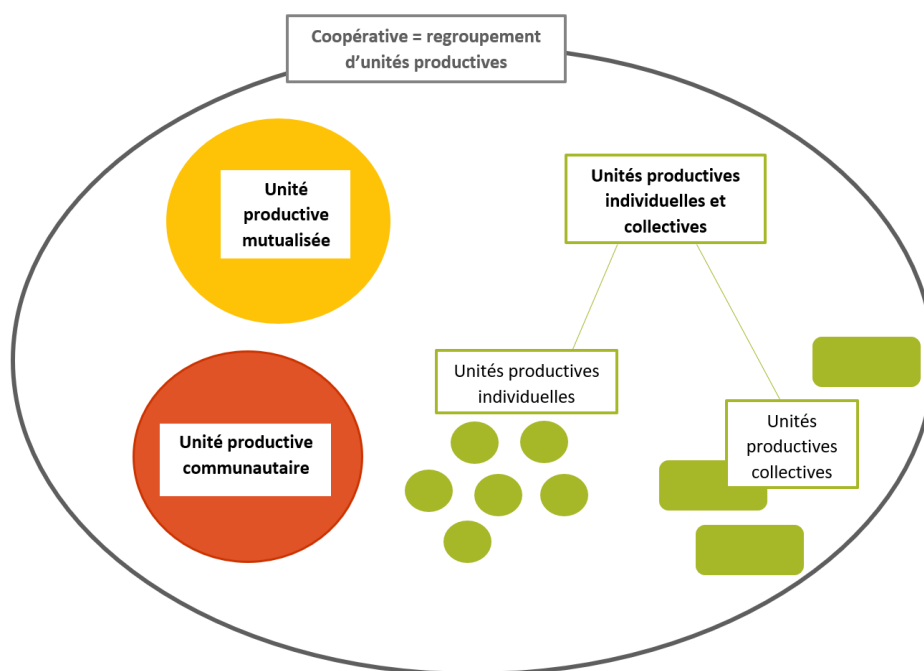
<sup>44</sup> Pour l'assurance, pour accéder à certaines formations de l'EM, etc.

<sup>45</sup> Possible dans le cas des SA-CAE.

créent des comptes analytiques spécifiques pour suivre ces dynamiques de coopération et de gouvernance, qu'elles valorisent dans les rapports d'activités. L'UMPCoM est en charge de la gouvernance participative, des formes de solidarité et de mutualisation des risques au sein de la coopérative.

**UN REGROUPEMENT D'UNITES PRODUCTIVES OU LE SYSTEME SOCIOPRODUCTIF D'UNE CAE.** L'architecture productive est fondée *a minima* sur le groupement d'unités productives individuelles, et dans une moindre mesure, d'unités collectives. Les niveaux de production d'une CAE se structurent entre l'ensemble des unités productives individuelles et collectives (UPIC), l'unité productive mutualisée (UPM), l'unité productive communautaire (UMPCoM) qui, assemblées, forment l'entreprise coopérative. L'identification de ces quatre niveaux de production sert à élaborer le schéma d'analyse des modèles socioproductifs des CAE (cf. Figure 3), en vue d'apprécier les combinaisons et les dynamiques interniveaux. De fait, selon les niveaux, le contrôle et l'organisation de la production sont assurés par différents acteurs : une UPIC par un TA, une UPC par un collectif de TA, l'EM par la direction des SEM et enfin l'UPCoM par les sociétaires. Dans une perspective de comparaison, il s'agit de relever pour chaque niveau de production le nombre de personnes concernées, de mesurer la production réalisée et les revenus dégagés quand cette information sera pertinente. Ces indications constituent un premier niveau d'analyse du modèle socioproductif.

Figure 3 : Les différents niveaux de production dans une CAE



Source : Réalisée par les soins de l'auteurice.

## 2. La diversité des productions des unités productives individuelles et collectives

Logiquement, le système de comptabilité ne permet pas d'appréhender finement la diversité des Activités professionnelles des CAE comme le révèle une analyse de liasses fiscales des trois cas étudiés : la production de services vendus s'élève à minima à 88 % tandis que pour les biens, c'est seulement autour de 8/9 % et la vente de marchandise atteint maximum 3 %. De même, l'analyse des Codes d'Activités Principales (APE) ou des codes de la Nomenclature d'Activité Française (NAF) de l'INSEE

montre que certaines CAE ont été catégorisées selon les activités produites par l'EM ou les UPIC. Le code NAF/APE d'Artenréel tient compte de la nature des UPIC puisque son code NAF/APE est « *arts du spectacle vivant* » (9001Z). De la même façon, c'est le code NAF/APE « *Aide à domicile* » (8810A) pour Coopénates. D'autres CAE se voient référencées en fonction des activités de l'EM, c'est le cas de Coopaname, d'Antigone, avec le code NAF/APE « *Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion* » (7022Z) et d'Oxalis avec le code « *Autres activités de soutien aux entreprises* » (8299Z). Quant aux CAE du bâtiment, on retrouve régulièrement le code APE du métier de la maçonnerie, dominant dans le BTP (4399C) comme c'est le cas pour la CAE francilienne Alter-Bâtir où il n'y a pourtant jamais eu de maçons. Cette diversité de codes souligne l'inadaptation des classifications utilisées habituellement pour classer les entreprises et la difficulté à qualifier la nature de la production d'une CAE selon les activités de type accompagnement et gestion mutualisée et la diversité des UPIC. La multiplicité des types de production du fait des UPIC hébergées nécessite de trouver un outil analytique, plus adapté.

## 2.1. De la multiactivité...

La multiactivité des CAE se caractérise par la diversité des Activités professionnelles des UPIC qui relèvent de plusieurs secteurs ou corps de métiers,<sup>46</sup> quel que soit le type de CAE. Ils sont manuels, intellectuels. Les rythmes de travail, d'élaboration du produit, de réalisation de la prestation diffèrent. Les TA exercent des métiers variés qui les amènent à mobiliser des savoir-faire, des compétences et des organisations hétéroclites. Pour illustrer cette multiactivité, voici quelques exemples d'AP développées par des personnes intégrées à Coopaname le 15 mars 2018 : « *formatrice, coach, consultante pour structure de l'ESS et ONG* », « *conseil et gestion de projet en communication* », « *professeur de Kundalini Yoga et de danse sensorielle et éveil corporel, danse thérapie* », « *accordeur de piano et réparateur* », « *expert en transport et mobilité* », « *création de logiciels et site web, administrateur serveur et dépannage informatique* », « *psycho praticienne, art thérapie, photographie et écriture* », « *suivi éditorial* » ou encore « *sociologue* »<sup>47</sup>.

La comparaison des catégories utilisées par les trois CAE pour classer les AE qui les composent met en lumière cette multiactivité (cf. Annexe 17), en particulier dans les deux CAE généralistes. L'importance des AP dans les services aux organisations<sup>48</sup> s'explique par le contexte d'externalisation des entreprises et le développement de l'économie de la connaissance (cf. chap. 2). Les UPIC relèvent principalement de l'économie des services (c'est-à-dire en acte auprès du client), que ce soit à destination des organisations et/ou des particuliers, dans les ressources humaines, l'informatique, le paysage, la sophrologie. La nature des productions implique des dynamiques productives différentes, en termes de gestion de la production, d'organisation du travail, de modalités de recherche de débouchés. C'est à l'appui des catégories utilisées par les coopératives et façonnées dans l'enquête Revenus & Temps (2016) qu'une grille est établie selon plusieurs critères : la nature de la production (servicielle, immatérielle, matérielle), le contenu et la réalisation du travail (cognitif, relationnel, créatif, manuel) et le

---

<sup>46</sup> Jardinage, formation, artisanat du métal, théâtre, photographie, art thérapie, informatique, etc.

<sup>47</sup> Nous avons respecté le choix des intitulés des AE, tels qu'ils ont été définis par les TA.

<sup>48</sup> Conseil, formation, informatique, communication, santé & bien-être.

type de client (particuliers, entreprises). Dans cette approche, les UPIC sont classées en six catégories principales : services aux particuliers, les services aux organisations, la construction et le bâtiment, la culture, l'artisanat et enfin le commerce, la revente (cf. Tableau 2). Le nombre limité de catégories vise à faciliter l'analyse des dynamiques productives.

Tableau 2 : Les six catégories de production dans une CAE

Catégories	Nature de la production	Contenu et réalisation du travail	Type de clients	Exemples
<i>Services aux particuliers</i>	Servicielle et immatérielle	Cognitif, Relationnel	Particuliers	E10, Architecture paysagère, « Conception et réalisation de jardin. Aménagement de balcons et terrasses » <sup>49</sup>
<i>Services aux organisations</i>	Servicielle et immatérielle	Cognitif, Relationnel	Organisations	E21, Design territorial, « Conseil en coconception projets de services collectifs de proximité »
<i>Construction et bâtiment</i>	Matérielle	Manuel	Particuliers et/ou Organisations	Charpente.
<i>Culture</i>	Immatérielle	Créatif	Organisations	E36, Photographie, « Portraits de personne au naturel, mariage, cours de photographie »
<i>Artisanat</i>	Matérielle	Manuel	Particuliers	E13, « Customisation et personnalisation de meubles par placage en bois »
<i>Commerce et revente</i>	Servicielle	Relationnel	Particuliers et/ou Organisations	E38, e-commerce, « Fournisseur de tissus aux motifs voyageurs pour créer des vêtements et objets déco »

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

Selon les CAE étudiées, la nature des AP varie. Les productions de services, artisanales ou culturelles se distinguent par la nature du travail, les modalités de réalisation, le montant des frais de production, les risques de santé, le montant de la marge commerciale, la clientèle et le marché ciblés, la réglementation, le pourcentage de TVA appliqué, etc. De plus, selon la nature des AP, on peut observer des dynamiques saisonnières. Il en résulte des stratégies, au niveau des UPIC et de la coopérative. L'identification de ces catégories amène plusieurs questions. Comment cette diversité impacte-t-elle les dynamiques socioproductives, les stratégies des UPIC et de la CAE ? Comment s'articulent ces AP dans la CAE concernant les modalités d'accompagnement, de formation et de gestion de l'EM ?

## 2.2. À la pluriactivité des travailleuses autonomes

Si la plupart des TA ne développent qu'une seule production, il n'est pas rare qu'elles en développent aussi plusieurs : sous une même marque, sous différentes marques, seule ou en collectif. Dans le panel de TA avec qui un entretien a été réalisé, un quart des personnes combinait plusieurs types de productions : architecture-paysagisme avec création de papeterie décorative, consulting et formation en

<sup>49</sup> Ici, nous avons repris les descriptifs utilisés par les TA.

informatique, céramique et ateliers d'art, technique de montage et bricolage, etc. La pluriactivité qualifie juridiquement et socioéconomiquement cette situation, c'est-à-dire « *l'exercice simultané ou successif par une même personne de plusieurs activités professionnelles différentes* » dans une période donnée (Cornu, 2005), ayant un objectif principalement lucratif. Dans le cas présent, la pluriactivité désigne la situation d'une TA qui développe plusieurs AE, au sein d'une même marque ou dans plusieurs marques (individuelles et/ou collectives)<sup>50</sup>. C'est ce qui explique la difficulté à réaliser une catégorisation des productions dans une CAE, comme l'illustre l'enquête *Revenus & Temps* (Corsani et al., 2016). Les répondants avaient la possibilité de choisir une ou plusieurs catégories de métiers<sup>51</sup>. La définition de la pluriactivité s'étend aux AP exercées en dehors de la coopérative, dans le cadre d'une autre AP indépendante ou salariée (CDD temps plein ou partiel ou CDI temps partiels). La pluriactivité peut relever d'un choix personnel, en vue de combiner un salaire mensuel fixe avec la variabilité inhérente des revenus issus d'une AE. Elle peut aussi être subie face à la difficulté de trouver un emploi salarié à temps plein, ou inversement de pouvoir développer suffisamment son chiffre d'affaires pour dégager un salaire à temps plein avec son AE. Pour chaque coopérative, grâce notamment aux résultats de l'enquête *Revenus & Temps* (2016) et nos entretiens, la pluriactivité des TA a été analysée.

### 3. *De la multifonctionnalité des activités productives des CAE*

Inspiré par les travaux de Polanyi (1944) et Polanyi et Arensberg (1975), l'objectif de cette sous-section est de qualifier la dimension structurante du Projet politique des CAE déclinée selon plusieurs logiques de production à la lumière de la multifonctionnalité (Barthélemy et al., 2008). Pour analyser la multifonctionnalité des CAE, notre attention s'est d'abord portée sur l'objet social énoncé dans les statuts des CAE étudiées. De manière générale, à l'exception de Coopaname, l'objet principal concerne l'appui à la création et au développement d'Activités entrepreneuriales. Cette lecture restreint l'appréhension des fonctions des CAE, car toutes ne sont pas valorisées dans leur objet social dont la finalité principale est juridique (Hiez, 2018).

Les notions de *marchandisation*<sup>52</sup> et d'*identification*<sup>53</sup> (Barthélemy et al., 2008) éclairent les fonctions sociales et économiques remplies par la CAE au regard de la dualité de leur Projet productif et les tensions de leur dynamique productive au sein de l'organisation et dans leur environnement socioéconomique (cf. chap. 4, sect. 2). Nous avons donc défini génériquement les dimensions marchande et identitaire de leur production. La dimension marchande s'inscrit dans un système concurrentiel marchand. La coopérative (dont les AE) met en œuvre des moyens de production, qui permettront de produire de la valeur évaluée par le marché. La dimension identitaire repose sur le Projet politique portée par la coopérative : l'animation d'un espace de production introduisant des régulations favorisant l'exercice d'un métier de façon autonome dans de meilleures conditions que de façon indépendante ou salariée. Ici, l'utopie coopérative de transformation sociale revendiquée par les CAE

---

<sup>50</sup> Dans ce cas, notons que l'entrepreneuse s'inscrit dans plusieurs catégories préalablement identifiées.

<sup>51</sup> Au total, parmi les 204 répondants d'Oxalis et Coopaname, 22 % développent plusieurs AE.

<sup>52</sup> Processus d'élargissement des activités productives marchandes.

<sup>53</sup> Processus de construction d'un intérêt collectif dans une entreprise démocratique par un groupement de personnes.

symbolise le caractère politique de la production. Cependant, cette dualité simplifie une réalité multi-dimensionnelle, eu égard au poids des logiques productives liées aux politiques publiques, tandis que d'autres seraient plutôt d'ordre social, solidaire, ce que la réciprocité viendrait qualifier (Laville, 2008). Constatant le caractère restrictif de cette vision pour envisager l'ensemble des fonctions d'une CAE, la grille a été élargie à dix fonctions d'après la littérature (cf. chap. 4). Pour chaque coopérative, nous avons cherché à identifier lesquelles elles affirmaient, lesquelles elles mettaient en œuvre.

À partir de là, il a été possible d'identifier quatre idéaux-types caractérisant les fonctions des CAE. Chaque fonction intègre une ou plusieurs logiques de production distinctes définies selon la finalité, les principes et le mode d'échanges qui justifie et détermine la réalisation de la production. Ces fonctions sont mises en œuvre par une personne, en CAPE, salariée ou ESA ou encore par un collectif de personnes, ce qui ajoute un niveau de complexité supplémentaire. Selon la nature des relations, les engagements ne sont pas du même ordre. Chaque fonction est définie et illustrée ci-dessous, puis une synthèse est réalisée dans le Tableau 3.

**LES FONCTIONS PRODUCTIVES MARCHANDES** sont basées sur l'échange marchand et monétaire et l'autonomie productive des TA. Elles concernent la production de biens et services à finalité lucrative, dont l'objectif est d'être valorisé par une vente sur le marché. Sont ici concernées principalement les UPIC qui visent à générer suffisamment de chiffres d'affaires, en vue d'assurer des revenus subjectivement considérés comme suffisants pour vivre. Ces fonctions s'intègrent dans le système de régulation du marché, encadré par le droit commercial. Par exemple, lorsque Jean à Coopaname, vend une prestation de graphisme à une association.

**LES FONCTIONS PRODUCTIVES PUBLIQUES** sont basées sur des échanges entre la coopérative et des institutions publiques – principalement sous forme de subventions des collectivités territoriales, des services de l'État et du Fond Social Européen – qui bénéficient aux travailleuses autonomes. Une convention est établie avec l'institution concernée sur les conditions de cet échange : suite à un appel à projet par exemple, la coopérative s'engage à accompagner 50 personnes au RSA sur 2 ans, en échange d'une subvention. La production de services prend la forme d'un accompagnement social et solidaire, ouvert et à l'usage de tous. Elle s'inscrit en lien avec les politiques publiques de l'emploi et donc avec les partenaires publics de la coopérative. Si on peut parler de logique redistributive – au sens utilisé par K. Polanyi (1944) à l'origine – entre l'État et la coopérative, la production intègre une logique d'intérêt général et d'utilité publique et sociale, au sens où elle garantit l'accès à ses services au plus grand nombre sans sélection préalable. Ces fonctions sont principalement l'apanage de l'UPM.

**LES FONCTIONS PRODUCTIVES MUTUALISEES** sont basées sur un système de contributions et de mutualisations dans une logique redistributive (au niveau de la coopérative) et mutualiste. La production de biens et services - dont la valeur est évaluée à l'aune de son usage et de son coût - vise à assurer les conditions d'exercice nécessaires à toute forme d'AE. Elle concerne l'offre d'un portage juridique, de services d'accompagnement au développement d'une AE, de gestion administrative et comptable des UPIC et d'un statut d'ES aux TA. Ces fonctions sont en partie définies dans les chartes des réseaux de CAE et par la loi ESS 2014. Elles sont enrichies selon les orientations stratégiques et le Projet politique

de la CAE. Concrètement, des solidarités peuvent être engagées par la coopérative pour aider les TA à faire face aux risques sociaux et professionnels qu'ils rencontrent (ex. : chute du chiffre d'affaires du fait de la perte d'un client). Ainsi, dans une CAE, l'accompagnement individuel de Marie, ES, par Victoire, n'est pas comptabilisé selon le nombre d'heures réalisées : le service est d'abord sans frais pour Marie, puis établit selon un pourcentage défini par la coopérative.

**LES FONCTIONS PRODUCTIVES COMMUNAUTAIRES** s'inscrivent principalement dans une logique réciprocitaire, en vue de favoriser des liens de coopération et de solidarité entre les membres de la communauté, la CAE. Elles découlent de la propriété collective associée au pouvoir de décision constitutif des CAE. La production consiste en l'animation, l'organisation et la régulation de la vie de la communauté, en vue de pérenniser le Projet politique, collectivement et démocratiquement. Ces fonctions sont basées sur les valeurs et les principes coopératifs, mais relèvent uniquement d'une régulation interne à la coopérative indiquée éventuellement dans les statuts, la charte ou encore le Projet politique. Dans la pratique, il s'agit de temps de travail et d'espaces collectifs sur des thématiques liées à l'organisation de la production, de la mutualisation et du gouvernement, comme l'illustrent les séminaires entre sociétaires. La modalité d'échanges est principalement d'ordre réciprocitaire. Il n'y a pas de valorisation monétaire des productions réalisées. C'est plutôt l'efficacité du processus de décision et le respect des règles établies qu'il s'agit d'étudier. Il est possible de considérer les réserves impartageables comme un des éléments monétaires tangibles des fonctions productives communautaires. Prenons un exemple. Suite à la loi ESS, le travail de réécriture pour adapter ses statuts juridiques, Coopaname mobilise dix sociétaires, pendant plusieurs mois pour produire des statuts votés ensuite en AG.

Tableau 3 : La multifonctionnalité de la production dans les CAE

Fonctions socioproductives	Finalité de la production	Nature des relations	Logique principale	Exemples
<i>Marchandes</i>	La production de biens et services marchands.	Échange valorisé monétairement dans le système de marché encadré par un <i>contrat commercial</i> .	Concurrentielle.	Blandine, formatrice, réalise une prestation pour une collectivité publique.
<i>Publiques</i>	La production de services d'accompagnement social, solidaire, en lien avec les politiques publiques.	Fait l'objet d'une convention avec une institution publique, suite à un appel à projets, pour obtenir une subvention publique.	Intérêt général, utilité publique et sociale.	Sarah, au RSA, souhaite développer une AE dans la tapisserie, en étant accompagnée par une CAE, qui peut fournir ce service grâce à la subvention.
<i>Mutualisées</i>	La production de services juridiques, d'accompagnement et de gestion à destination des entrepreneuses.	Logique d'usage sous forme de contribution, de mutualisation et de redistribution, encadrée par un <i>contrat de travail et d'ESA</i> .	Redistributive (coopérative) & Mutualiste.	Jeanne, salariée de l'entité mutualisée, accompagne Karim, entrepreneur qui commence à développer son activité de photographie.
<i>Communautaires</i>	La production de liens solidaires et démocratiques qui font vivre le Projet coopératif (création de liens entre membres, etc.) et répondent aux besoins des membres.	Logique de participation, de coopération, de solidarité encadrée par une <i>relation informelle et/ou un contrat sociétaire</i> .	Réciprocitaire.	Christian et Solange, sociétaires de la coopérative, organisent des cafés solidaires entre entrepreneurs pour échanger sur les inégalités femmes-hommes.

Source : Tableau réalisé par les soins de l'auteure.

Dans une CAE, la multifonctionnalité se compose de quatre fonctions productives idéale-typiques qui intègrent des logiques de production différentes. Elles s'articulent de façon complexe avec les niveaux de production. Les fonctions productives mutualisées et communautaires s'intègrent dans la construction d'un patrimoine identitaire commun, tandis que les fonctions productives individuelles et collectives s'intègrent plutôt dans une logique marchande, mais pas uniquement. C'est principalement l'UPM qui produit des services dans une logique d'intérêt général ainsi que d'utilité publique et sociale. Cette lecture ne doit pas omettre les situations enchâssées qui caractérisent la réalité. Si l'UPI ou l'UPC a pour objectif des biens et services sur le marché, sa production peut intégrer une dimension réciprocaire (ex. troc). Les fonctions mutualisées peuvent combiner une logique concurrentielle, d'intérêt général, mutualiste et réciprocaire. Prenons la situation où la coopérative fait appel aux services d'un graphiste membre de la coopérative pour réaliser son site internet : elle contribue à l'augmentation du chiffre d'affaires de l'UPI. De même, si l'UPM assure l'usage de services à ces membres, elle peut également vendre ces services à des acteurs extérieurs, dans une logique marchande cette fois.

Plusieurs questions se posent à propos des régulations encadrant ces fonctions, leur caractère formel, informel, conventionnel ou institutionnel, les combinaisons (complémentaires, contradictoires) possibles dans une même dynamique productive et enfin les tensions qui s'opèrent. C'est pourquoi il s'agit de s'interroger sur la manière dont s'articulent ces fonctions dans une CAE, dans la formalisation de ses orientations stratégiques et en organisant les moyens de production et de régulations favorables à la mise en œuvre de l'ensemble de ces fonctions. En synthèse, les combinaisons de logiques dépassent les quatre fonctions principales identifiées. Cette catégorisation permet d'analyser plus finement les choix productifs des CAE. Concrètement, cette méthodologie d'analyse multifonctionnelle des CAE commence par l'identification des différentes fonctions, à partir de l'objet social, l'énonciation du Projet politique, et des fonctions effectivement mises en œuvre. Pour cela, la participation aux informations collectives expliquant les services offerts par les CAE aux personnes intéressées par le modèle, les rapports d'activités et la composition du travail des membres (cf. 4.) ont été analysés. L'analyse se focalise ensuite sur la manière de mesurer socialement ou économiquement cette multifonctionnalité, en s'appuyant sur les outils et indicateurs utilisés par les CAE : code analytique pour mesurer le coût de l'animation de la vie coopérative, comptabilisation du nombre de sociétaires participants aux séminaires associés ou aux AG.

\*

*En synthèse, le système socioproduitif des CAE* repose sur une organisation du travail et de la production qui s'articule entre un accompagnement au développement, la mutualisation d'outil de gestion centralisée et la production décentralisée individuelle ou collective d'Activités entrepreneuriales (AE) diversifiées, réalisées de manière souveraine par les TA. L'intégration de quatre fonctions productives caractéristiques des CAE (marchandes, publiques, mutualisées et communautaires) dans le schéma des modèles socioproduitifs vise à éclairer les dynamiques dialectiques entre ces éléments. L'éclatement du système socioproduitif dans de petites structures productives gérées de façon autonome est étroitement lié avec l'organisation des services de l'EM. La prise en compte des dynamiques collectives



expérimentales — caractéristiques des mutations socioproductives dans les *zones grises du travail et de l'emploi* — est au cœur de l'analyse des modèles socioproductifs des CAE. C'est ce qui explique l'attention portée à l'autonomie dans le travail comme clé d'analyse pour étudier les configurations socioproductives des CAE (Bodet et de Grenier, 2012 ; Bureau et Corsani, 2014). L'identification des singularités du système socioproductif des CAE confirme le caractère expérimental de ces entreprises atypiques, mais caractéristiques des *zones grises de l'emploi et du travail*. L'analyse des cas s'oriente alors vers la compréhension du processus multi- voire pluriproductif au sein d'une même entreprise, la combinaison des efforts productifs de différentes unités productives ou pas, et enfin l'articulation de ces fonctions plurielles. C'est l'ensemble de ces éléments étudiés conjointement qu'il s'agit de considérer pour qualifier la formation des modèles socioproductifs des CAE.

#### Section 4. Les obligations et les incertitudes qui pèsent sur la pérennité des CAE

L'analyse des modèles productifs (Boyer et Freyssenet, 2000) commence par la définition des obligations et des incertitudes. S'imposant aux entreprises, elles proviennent du système institutionnel et de ses valeurs constitutives. Nous optons pour une démarche similaire pour éclairer les orientations stratégiques formulées par les CAE, en considérant leur multifonctionnalité et le caractère multiniveau de leur production. C'est pourquoi au préalable il est nécessaire de redéfinir les notions d'obligations et d'incertitudes. Dans cette section 4, l'objectif est d'identifier les éléments institutionnels et organisationnels qui induisent des obligations et des incertitudes déterminant la formulation des stratégies par les CAE à l'aune des spécificités de leur système socioproductif.

##### 1. Redéfinir les notions d'obligations et d'incertitudes au regard de la dualité coopérative

Les CAE ont un double objectif. Elles ne visent pas seulement à répondre aux injonctions du marché. Elles cherchent à mettre en œuvre des moyens pour contrer les effets négatifs de celui-ci sur ses membres. Les obligations et les incertitudes auxquelles elles doivent faire face ne sont pas strictement d'ordre économique. De plus, elles ne concernent pas uniquement la mobilisation du travail ou la capacité à trouver des débouchés. Aussi, nous proposons de redéfinir ces notions à la lumière de la dualité coopérative. Les obligations et les incertitudes découlent de l'activité productive économique (intégrée dans le système marchand) et du Projet politique (porté par un collectif de membres sociétaires)<sup>54</sup>. De la sorte, notre analyse met l'accent sur les liens sociaux entre les membres de la coopérative qui doivent s'accorder sur un intérêt collectif. Notre approche ajoute à l'opposition capital/travail la prise en compte des rapports de coopération (Hiez, 2006) au sein d'une coopérative entre **l'Activité entrepreneuriale** et **la communauté de sociétaires**. Toutefois, le caractère multiniveau et multifonctionnel suppose d'introduire plusieurs niveaux d'analyse. D'un point de vue stratégique, les caractéristiques communes des UPI et UPC permettent de les analyser simultanément. Quant aux Unités Productives mutualisée et communautaire, elles n'ont pas d'existence juridique indépendante. Aussi,

---

<sup>54</sup> D'après la distinction entre l'entreprise et le groupement de personnes (Vienney, 1982). Les trois fonctions de la coopérative n'ont pas été intégrés, considérant que les fonctions mutualisées et communautaires n'ont pas d'existence légale et distincte, au contraire de la dualité coopérative articulée entre la société commerciale et le statut coopératif.

elles sont directement associées au regroupement des Unités de Production, c'est-à-dire à la CAE, et analysées conjointement. Au final, deux niveaux d'obligations et d'incertitudes sont étudiés celui des **Unités de Production Individuelles et Collectives (UPIC)** et celui de **la coopérative**.

Les obligations et les incertitudes - liées au système institutionnel, et au droit coopératif - sont appréhendées comme des éléments déterminants la formulation des stratégies des CAE. Elles incluent quatre éléments dialectiques d'analyse - Capital/Travail ; Activité professionnelle/Communauté de travailleuses autonomes - considérés d'un point de vue stratégique, politique et sociale. La notion d'**obligation** qualifie les contraintes du système socioproductif des CAE pour les UPIC<sup>55</sup>, et de la législation et de la comptabilité pour la coopérative. La notion d'**incertitude** est appréhendée au regard des risques auxquels les UPIC ou la coopérative sont confrontées, pour assurer la pérennité de leurs dynamiques productives dans le marché concurrentiel, et en concordance avec le Projet politique porté par la communauté de TA. Ces risques dépendent du système institutionnel du marché, de la production, des politiques publiques et de la régulation interne.

## *2. Obligations et incertitudes au niveau des UPIC*

Au regard de la spécificité des TA et de leur Activité professionnelle, les obligations et les incertitudes qui encadrent les UPIC relèvent d'abord des profils des personnes. Elles découlent de leurs liens avec la clientèle et aux risques liés à leur AE au sein d'une communauté de pairs solidaires<sup>56</sup>. *Les principales obligations des UPIC* découlent du système socioproductif de la CAE et de la communauté de pairs à laquelle ils appartiennent. Dans le premier cas, les UPIC doivent être en mesure de générer du chiffre d'affaires et un revenu, en respectant les règles de production et l'organisation de la coopérative. Dans le second cas, les principales obligations proviennent de la régulation relative à la mutualisation des risques socioéconomiques avec leurs pairs, et à la participation collective au Projet politique. *Trois incertitudes* principales sont identifiées pour les UPIC. La première concerne leur capacité à trouver des débouchés sur le marché des biens et services, à assurer la rentabilité de leur AE de façon stable et pérenne<sup>57</sup>. Les délais de paiement et les risques de créances non payés par les clients constituent aussi des incertitudes fortes. La deuxième incertitude repose sur les moyens dont les UPIC disposent pour assurer la gestion de leur production, et la qualité des services mutualisés. La troisième incertitude est relative aux comportements des autres membres dans leur participation aux processus de décision collective. Cela concerne également les relations sociales instituées dans les UPIC.

## *3. Obligations et incertitudes au niveau de la coopérative*

Le deuxième niveau analysé se rapporte la coopérative, qui relève de plusieurs parties prenantes liées par des relations sociales de production particulières. *Quatre obligations principales* ont pu être

---

<sup>55</sup> Règles organisationnelles, statut coopératif pour les UPIC.

<sup>56</sup> Il est possible de déceler des spécificités liées à la dimension individuelle ou collective de l'Activité entrepreneuriale, mais afin de simplifier l'analyse nous les avons intégrées sans les distinguer.

<sup>57</sup> C'est variable selon la nature des AE, mais aussi de leurs clients (en Business to Business ou Business to Consumer).

observées vis-à-vis du système institutionnel et de sa communauté membres. Les obligations relatives à l'activité productive marchande dépendent du cadre des politiques publiques et du droit français, et la comptabilité orientée vers la rentabilité de la production. La communauté de TA a l'obligation de respecter l'identité et le droit coopératif d'un côté, et le droit du travail et le contrat avec leurs membres de l'autre. *Deux incertitudes* sont discernées. D'abord, les incertitudes de type marchand découlent de l'environnement concurrentiel. Pour la coopérative, il s'agit d'être en capacité d'intégrer de nouveaux TA, et à trouver les ressources nécessaires pour la production des services mutualisés. Cela implique un positionnement dans le champ d'activité des services aux travailleurs indépendants et autonomes. La coopérative doit également vérifier qu'un minimum d'AE est rentable, pour assurer la stabilité et la pérennité de ses dynamiques socioproductives. En outre, la coopérative est responsable du développement économique des AE qui la composent en garantissant le suivi de gestion et la comptabilité. Deuxièmement, les incertitudes concernent le Projet politique. La coopérative doit être en capacité de produire durablement et qualitativement les services demandés, en préservant le modèle démocratique coopératif, soit la résilience du Projet politique par la participation des membres (ex. bénévolat). Les principales obligations et incertitudes détectées varient selon les coopératives et sont évolutives. Dans une perspective multiniveau et multifonctionnelle, l'identification des obligations et des incertitudes des CAE interroge sur leur poids dans la formulation des orientations stratégiques. Une synthèse de l'analyse des obligations et des incertitudes propres aux CAE est présentée dans le Tableau 4.

Tableau 4 : Les obligations et les incertitudes d'une CAE

	Obligations		Incertitudes	
Dualité	UPIC	La coopérative	UPIC	La coopérative
<i>Activités productives marchandes et mutualisées</i>	Contrainte de production en vue de générer du chiffre d'affaires et un revenu, de respecter le cadre productif de la CAE.	Contraintes face aux cadres des politiques publiques pour obtenir des subventions et faire reconnaître légalement leurs pratiques inédites, de faire un résultat net positif pour être rentable.	Capacité à trouver des débouchés pour leur production en vue d'en dégager un revenu, dans un contexte de concurrentiel. Qualité et rigueur du suivi de gestion et de comptabilité de l'EM. Paiement et délais de paiement de la clientèle.	Dans un système institutionnel hostile, capacité à trouver les ressources nécessaires pour assurer les services mutualisés, à assurer un suivi de gestion et comptable rigoureux, et à intégrer de nouvelles TA et assurer la réussite et la fidélité de ses bénéficiaires
<i>Communauté de travailleurs autonomes</i>	Contrainte de sociétariat et de participations aux temps démocratiques souvent non rémunérés, de contribution à la mutualisation des risques économiques	Respecter le droit coopératif : Loi 1947 (coopération), 1978 (Scop), 2001 (Scic), Loi ESS 2014 (CAE), le droit du travail et le contrat avec leurs membres	Créer un lien de confiance avec les autres membres pour mutualiser leurs moyens et les risques socioéconomiques associés à leur AE. Faire vivre le Projet politique par la participation d'un maximum de sociétaires : confiance entre pairs.	Produire de manière durable et qualitative un accompagnement et des fonctions mutualisées à ses membres, pour répondre à leurs besoins. Assurer la pérennité du modèle démocratique coopératif, par la poursuite du Projet politique et l'engagement des membres.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

Ce septième chapitre est d'importance dans le schéma conceptuel des modèles socioproductifs des CAE : il pose les éléments structurels du raisonnement analytique dans une perspective systémique, dynamique et synchronique. Tout en reprenant les principes méthodologiques des modèles productifs (Boyer et Freyssenet, 2000), nous faisons largement évoluer le cadre — une nécessité au regard de l'objet CAE — en approfondissant plusieurs notions. De fait, ce chapitre doit son caractère essentiel aux définitions déterminant la compréhension du schéma des modèles socioproductifs des CAE. D'ailleurs, le lecteur peut retrouver l'ensemble de ces définitions dans le glossaire de la thèse. Les contours de l'environnement concurrentiel des CAE ont été étudiés à la lumière de l'analyse du champ des activités de services aux travailleurs indépendants et autonomes. Cela nous a permis d'identifier les principales entreprises concurrentes et partenaires des CAE. Ensuite, nous dépassons la notion d'acteurs en nous appuyant sur celle de parties prenantes pour considérer la production multiacteurs des CAE, et aussi déceler les tensions qui peuvent émerger entre ces catégories de parties prenantes internes et externes. Cette section apporte une définition du système socioproductif des CAE en vue de qualifier et définir les différentes unités productives qui la composent, l'hétérogénéité des productions réalisées et la multifonctionnalité attribuée à celles-ci. Pour chacun de ces éléments, une grille analytique précise a été établie afin d'analyser les situations empiriques dans les CAE. La grille de la multifonctionnalité permet d'appréhender les fonctions productives et les logiques qui s'entremêlent dans la dynamique productive. Enfin, nous avons identifié les obligations et les incertitudes, selon les niveaux de production étudiés, ce qui nous permet de qualifier leur Projet politique, pour s'intéresser aux processus et aux caractéristiques des stratégies des CAE.



## Chapitre 8. Du Projet coopératif, à la stratégie de compétitivité coopérative, passant par les stratégies de revenus

La dualité des CAE se traduit par une dimension politique affirmée à travers la formulation d'une stratégie qui intègre la multifonctionnalité des CAE. Dans ce chapitre, il s'agit d'abord de comprendre les caractéristiques du Projet politique des CAE, à partir de la notion de Projet coopératif qu'il s'agit de définir, en vue d'étudier sa déclinaison sur le plan stratégique. Deuxièmement, l'identification de plusieurs niveaux de production constitutifs du système socioproductif des CAE nous amène à examiner la coexistence de stratégies — au pluriel — au niveau des UPIC, avec une stratégie au niveau de la coopérative. Quelles sont les stratégies des travailleuses autonomes pour dégager un revenu ? Comment s'articulent ces stratégies individuelles et collectives (UPIC) avec une stratégie « *méta* » au niveau de la coopérative ? Enfin, quels sont les choix stratégiques réalisés par une CAE, en vue de rendre possibles les stratégies des UPIC, avec les fonctions productives énoncées dans le Projet coopératif (ici notamment pour produire les services mutualisés), en cohérence avec l'environnement concurrentiel ? Pour rendre compte de la dualité des EESS, nous proposons d'étudier différentes combinaisons opérées par les CAE entre un Projet politique et des stratégies, en modifiant substantiellement les critères initialement conçus par R. Boyer et M. Freyssenet (2000). En effet, notre analyse examine la multifonctionnalité des CAE. Ainsi, afin d'évaluer l'efficacité socioproductive des stratégies des CAE, un travail sur un ensemble d'indicateurs socioproductifs vise à mesurer les résultats obtenus, en considérant la pluralité de leurs fonctions productives.

### Section 1. Le Projet coopératif : une utopie concrète fondée sur une identité communautaire

On parle souvent de Projet politique lorsqu'on étudie les EESS. Une partie des acteurs mobilisent d'ailleurs également cette expression. Il est étudié à l'aune de la définition légale des EESS (loi ESS 2014), des valeurs et des principes de l'ESS ou des coopératives. Cette lecture apparaît toutefois insuffisante pour caractériser le modèle socioéconomique d'une CAE, car il ne prend pas en compte la spécificité des membres, ni l'histoire de l'entreprise, ni le processus qui induit sa conception. Pourtant, comment qualifier la pérennité d'un modèle socioéconomique sans considérer la signification de Projet politique, constitutif des EESS ? C'est ce qui explique la dimension centrale du Projet politique dans les modèles socioproductifs des CAE.

Revenons un instant sur le processus réflexif qui aboutit à la définition présentée subséquentement. Dans le chapitre 1, nous avons identifié cinq principes d'action pour dessiner le contour du Projet politique des CAE : accompagner des travailleuses autonomes et gérer des Activités entrepreneuriales (AE), construire une organisation alternative à l'entrepreneuriat individuel, assurer une socialisation des risques socioéconomiques de ses membres, créer une communauté de travailleurs autonomes et participer au développement local de son territoire. L'analyse processuelle du mouvement des CAE a montré la coexistence de plusieurs Projets politiques, qui interrogent sur la mobilisation et la mise en

œuvre de ces principes<sup>1</sup>, et le rôle de la gérance, de la direction, des sociétaires lors des Assemblées Générales. Dans le chapitre 5, l'analyse de l'entreprise coopérative, et plus spécifiquement des CAE, apporte des lectures théoriques complémentaires pour qualifier la nature et la finalité de leur production. Dans cette section, nous définissons cette idée de Projet politique afin de mieux appréhender sa déclinaison organisationnelle, stratégique voir managériale. L'expression de Projet coopératif (avec un « p » majuscule) spécifie d'emblée l'influence de l'identité coopérative dans sa formulation. Plutôt que de considérer uniquement les valeurs et les principes qui régissent les CAE, il s'agit d'étudier leur déclinaison sur le plan stratégique et organisationnel en termes de pratiques politisées.

Le **Projet coopératif**<sup>2</sup> qualifie le dessein et l'intention d'une coopérative fixant les orientations, sur le plan des valeurs, des principes et des finalités, des règles et des moyens mis en œuvre, relatifs à la vie collective de la communauté de membres qui la compose<sup>3</sup>. Le Projet coopératif est basé sur une **identité** définie comme un ensemble de valeurs, de principes et d'actions menées par une communauté de membres qui vise à assurer la continuité dans le temps de ses dynamiques socioproductives dans un extérieur changeant. L'identité induit un sentiment d'appartenance et une identification par la communauté de personnes qui s'en réclame. Il y a plusieurs niveaux d'identité abordée dans la thèse qui s'emboîtent : depuis celle du mouvement coopératif – l'identité coopérative<sup>4</sup> – à celle d'une CAE qui se distingue dans la mesure où elle repose sur un Projet coopératif défini par la communauté de sociétaires sinon de membres. À ce titre, le Projet coopératif est partiellement autonome de son environnement quoique perméable<sup>5</sup>. Le Projet coopératif fait l'objet de rapports potentiellement conflictuels puisqu'il nécessite la formulation d'un intérêt collectif collectivement accepté par la communauté de membres. Le processus démocratique qui caractérise les entreprises coopératives (cf. chap. 4) inclut la prise en compte de positionnements divergents des membres. Ainsi, l'intention politique de la coopérative vit à travers les discours et le sentiment d'appartenance des travailleuses autonomes à ce Projet. C'est dans les espaces d'éducation à la coopération et lors d'échanges informels que le récit historique du Projet de la coopérative intervient (Rousseau, 2007). Pour être reconnu, il doit donc être diffusé au sein de la communauté.

Dans les CAE de façon générale, le Projet coopératif s'oriente dans une perspective de transformation sociale des conditions de travail, d'emploi et de mutualisation des travailleurs autonomes. Autrement dit, il repose sur un *imaginaire instituant* (Castoriadis, 1975 ; Chevallier, 2011), et inclut l'idée d'implémenter des utopies concrètes au sens de Desroche (1980). Il faut comprendre ici l'**utopie** comme la représentation collective d'une société plus juste, solidaire et égalitaire régulée par des principes alternatifs au système institutionnel et de marché, qui est porté par une communauté affichant une intention de transformation sociale, au moyen d'expérimentations concrètes. Polysémique, elle inclut

---

<sup>1</sup> Cf. L'idée de CAE opposant les deux réseaux, que les syntagmes Coopérative d'Activités et d'Emploi et Coopératives d'entrepreneurs illustrent bien (cf. chap. 2 & chap. 4.).

<sup>2</sup> Nous reprenons ici d'ailleurs le titre d'un ouvrage essentiel à la pensée coopérative, dont Desroche (1976) explique l'intérêt de cette expression qu'il estime la plus à même de qualifier ce que fabrique les coopératives.

<sup>3</sup> Cette définition pourrait être étendue à l'ensemble des coopératives et nécessiterait un approfondissement.

<sup>4</sup> cf. annexe 2 qui en énonce la définition et les principes.

<sup>5</sup> cf. Introduction de la notion d'entrepreneur dans le vocable des CAE alors même qu'elle réfute l'idéologie entrepreneuriale.

une dimension idéale qui peut être inatteignable, car globale, et une dimension pratique qui porte l'action de la communauté, à un niveau plus restreint, source de divergences constructives pour forger un Projet commun. Toutefois, toutes les CAE ne vont pas mobiliser de dimension utopique ou selon des proportions différentes. Le Projet coopératif est aussi un processus, au sens d'intention. Il faut entendre la notion de projet avec son dérivé *projection*, comme un futur à atteindre, qui rappelle la notion de *futurité* conceptualisée par Commons (1934). Ce n'est pas un état, mais un *mouvement vers*. C'est la dimension instituante du Projet coopératif qui favorise les adaptations organisationnelles nécessaires face aux changements socioéconomiques et aux besoins de ses membres. Plus concrètement, il est défini par des fonctions socioproductives (cf. chap. 7.) combinées en fonction des choix de la communauté.

Pour qualifier les Projets coopératifs des trois CAE étudiées, nous avons identifié des caractéristiques objectivables<sup>6</sup>, à partir de l'analyse de documents stratégiques de la coopérative (ex. : rapport d'activités, de gestion), des règles coopératives (ex. : charte, règlement intérieur), des discours des membres (ex. : tribunes) et des documents de communication internes et externes. À partir des principes d'action identifiés dans le chapitre 1, un tableau comparatif des trois cas a permis de mettre en exergue des mots récurrents par thématique<sup>7</sup>, les discours récurrents et les modalités d'opérationnalisation.

*En synthèse*, dans une perspective de transformation sociale, le Projet coopératif d'une CAE découle des principes et valeurs liées à l'identité coopérative (indiquées dans les chartes, les statuts). Il désigne l'orientation des actions de la coopérative vers l'amélioration des conditions de travail de ses membres, qui inclut un but d'utilité sociale. Concrètement, il se traduit par la formulation d'une stratégie de compétitivité coopérative et d'une configuration socioproductive spécifique. Théoriquement et logiquement, le Projet coopératif s'articule de façon cohérente avec la stratégie de compétitivité, qui peut elle-même le modifier. Pour autant, des écarts peuvent s'opérer entre du fait de tensions et de contradictions. Il en est de même avec la configuration socioproductive. À partir d'un Projet coopératif, et selon l'évolution de l'environnement socioéconomique, plusieurs stratégies de compétitivité coopérative peuvent être formulées, tout en restant cohérentes avec le Projet coopératif. Ce concept de Projet coopératif nous permet de qualifier les intentions politiques d'une CAE, et d'en comprendre les déclinaisons stratégiques et organisationnelles, en sus des rapports conflictuels que sa formulation peut générer lorsqu'un écart s'établit entre son énonciation et sa mise en œuvre.

## Section 2. Les stratégies de revenus des Unités Productives Individuelles et Collectives

L'analyse des stratégies d'une CAE a nécessité de s'écarter de l'approche conçue initialement par R. Boyer et M. Freyssenet (2006). Pour rendre compte de ces « *microactivités productives* », il nous est apparu primordial de redéfinir la notion de stratégie. En effet, la pérennité d'une CAE repose sur le développement des Unités Productives Individuelles et Collectives (UPIIC) : autant parce qu'elle résulte

---

<sup>6</sup> Comme les règles de gestion, les instances de gouvernance extra-légale.

<sup>7</sup> Ex. de la recherche lexicale effectuée : mutualisation, mutualiser ; salariat, salarié ; protection sociale ; autonomie, autonome, etc.



de la contribution versée par les TA en fonction de leur niveau de production, que parce qu'elle vise à permettre à leurs TA de rémunérer suffisamment leur travail. Or, les UPIC sont autonomes et interdépendantes les unes des autres et vis-à-vis de la coopérative. La composition du système socioproductif des CAE nous amène à considérer plusieurs niveaux de définition stratégiques selon leur production, leur organisation et les personnes impliquées. Cette décomposition répond aux interrogations relatives à l'absence d'une stratégie unifiée (Bodet, de Grenier, Lamarche, 2013). Nous explorons l'idée de l'existence de stratégies définies au niveau des UPIC pour appréhender globalement les stratégies des CAE. En conséquence sont discernées les stratégies des UPIC pour comprendre leur enchâssement pour une stratégie au niveau de la CAE qui regroupe toutes les UP.

Les choix stratégiques des TA — pour développer leur UPIC — invitent à examiner les situations de bricolages institutionnels et économiques repérées dans les *zones grises du travail et de l'emploi* (cf. chap. 5), afin de trouver des solutions pour améliorer leurs conditions d'emploi à l'appui de la coopérative, et le recours à d'autres types de ressources. Nous reprenons notamment l'analyse des modèles productifs des micro-entrepreneurs, à partir des critères d'*autonomie productive, de direction et de revenus* (Levratto et Serverin, 2012), complétée par les caractéristiques repérées dans les stratégies artisanales : rapport au métier, au savoir-faire et à la gestion, dimension créative, auto-organisation, développement incrémental (Polge, 2008). Plus généralement, à l'appui de notre revue de littérature sur les situations des travailleurs indépendants et autonomes et de notre enquête qualitative, l'objectif est de repérer les choix stratégiques significatifs réalisés par les TA pour développer leur AE, ce qui nous amène raisonner en moyens-types<sup>8</sup>. Dans cette section, nous définissons les notions de sources et de stratégies de revenus des UPIC (1.), afin d'identifier des variables communes et distinctives pour éclairer les décisions des TA (2), déterminant l'inscription pérenne de leur emploi et de leur AE dans la CAE. Cela nous permet de déceler les caractéristiques significatives des choix stratégiques opérés par les TA (2.), avant de dévoiler les indicateurs socioéconomiques conçus pour les mesurer (3.).

### 1. Définition, méthodologie, périmètre

Pour rendre compte de la spécificité du système socioproductif multiniveau, et de l'autonomie productive des TA, la grille des modèles productifs initiale est modifiée par l'intégration de cette diversité de stratégies, comme une caractéristique structurelle des CAE. Le choix de l'expression de **stratégie de revenus** s'explique par la finalité principale des TA. Ce choix est issu de notre enquête (cf. Encadré 1). Le développement d'une AE vise d'abord à leur assurer la rémunération du travail réalisé sous forme d'un revenu, la constitution d'une trésorerie en vue d'investir dans du matériel nécessaire à leur production, ou sa croissance, voire d'établir une réserve en cas de chute du chiffre d'affaires. Leur objectif est d'obtenir les moyens de subsistance nécessaires à leur reproduction, et leurs besoins selon leur situation personnelle (familiale, financière, loisirs). Autrement dit, il s'agit moins de rétribuer les risques d'une AE, ou la création d'une entreprise individuelle qui poursuivrait une ambition de la

---

<sup>8</sup> Ce choix s'inspire de la démarche adoptée par F. Gallois (2012).

production nécessitant le recrutement de salariés, ce qui différencie de la figure idéale-typique de l'entrepreneur. Cette expression pourra paraître limitée, dans la mesure où certaines TA aspirent simplement tester et développer une AE dans une CAE, en vue de créer leur propre entreprise. Alors, il pourrait être considéré qu'il y a une recherche de profit, du fait de l'indépendance de l'AE et de la formation de la rémunération. Mais, d'après nos enquêtes, cette situation n'est pas représentative des souhaits des TA qui majoritairement cherchent à obtenir des revenus suffisants et pérennes.

*Encadré 1 : Méthodologie d'analyse des stratégies de revenus*

Méthodologiquement, nous avons adopté une analyse globale de l'ensemble des stratégies des UPIC pour déceler des orientations générales. À ce titre, les résultats de l'enquête Revenus & Temps apportent des éclairages fructueux pour identifier des variables significatives dans les choix stratégiques réalisés (cf. annexe 1 ; Ballon et alii., 2019). Premièrement, à partir de nos trois cas, nous avons recherché des caractéristiques et des déterminants propres au développement socioéconomique des UPIC pour repérer des régularités et des irrégularités. Deuxièmement, l'analyse qualitative des situations des TA dans leur UPIC (élaboration de « portraits ») nous a permis de relever l'importance de la subjectivité dans les stratégies de revenus. Pour cela, la participation à des rendez-vous individuels et collectifs d'accompagnement de TA sur l'évolution de leur AE dans chaque coopérative, et aux ateliers de fixation du prix de revient ou premier salaire, auxquels s'ajoutent l'animation de séance de codéveloppement<sup>1</sup> a permis d'avoir une vision globale des situations et trajectoires stratégiques des UPIC. Ensuite, un croisement entre les données globales et individuelles en examinant les documents stratégiques des CAE<sup>1</sup>. L'idée était d'étudier le développement des UPIC, et des revenus des TA. Enfin, plusieurs indicateurs ont été élaborés pour rendre compte de façon globale de ces stratégies de revenus.

*Source : Réalisé par les soins de l'autrice.*

Les **stratégies de revenus** constituent des choix, affichés ou de fait, adoptés par les TA, selon certaines sources de revenus, en fonction de la nature de leur(s) Activité(s) professionnelles, de leurs besoins sociaux et économiques et de leurs projets professionnels, des débouchés et des dispositifs mis en œuvre par la coopérative, afin de pouvoir exercer leur métier dans des conditions jugées acceptables. Une source de revenus représente un moyen pour une TA de générer de la valeur ajoutée ou d'autres formes de ressources non marchandes (ex. : sous forme de troc d'un service contre un autre). Cette orientation stratégique peut être décidée individuellement et collectivement. Les stratégies de revenus opérées par les TA découlent d'une ou de plusieurs sources de revenus. Plutôt que de discerner des stratégies de revenus types, nous identifions les principales modalités de générer du chiffre d'affaires, en vue de dégager un revenu : ce que nous qualifions de *sources de revenus*. Ces choix se traduisent par des éléments de configuration propre à chaque UPIC.

Le périmètre analysé concerne les activités socioproductives réalisées dans le cadre de l'AP au sein de la CAE. Cela nous amène à considérer la manière dont la multifonctionnalité au niveau de la coopérative se traduit au niveau des UPIC<sup>9</sup>. Ainsi, ces stratégies de revenus sont caractérisées par la combinaison de sources de revenus d'ordre marchand, redistributif et/ou réciprocaire, voire public. Lorsque les situations analysées le permettent, la pluriactivité des personnes est appréhendée afin de rendre compte d'autres sources de revenus. En effet, l'enquête *Revenus & Temps* (Corsani et al., 2016) montre

---

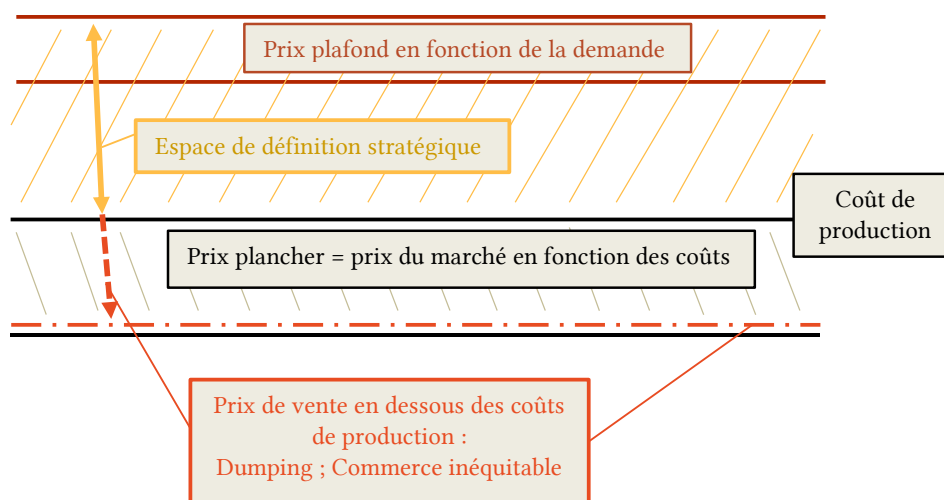
<sup>9</sup> Au sens de la sociologie pragmatiste (Bidet et al., 2006).

que la faiblesse des revenus internes — c'est-à-dire générés à partir d'une ou plusieurs AE — est complétée d'autres ressources. Il ne s'agit donc pas de définir un revenu minimum ou optimal — aux vues des situations hétéroclites (Wright, 2007 ; Ballon et alii, 2019) — mais de considérer le niveau de revenu interne au regard d'autres revenus

## 2. De la construction des stratégies de revenus

Avant de s'intéresser plus précisément à la construction des stratégies de revenus, revenons sur les éléments qui fondent une stratégie, en l'adaptant au cas étudié ici. Le revenu d'une TA constitue le salaire provenant du chiffre d'affaires de l'AE. Le chiffre d'affaires est formé : à partir du prix de vente et la quantité vendue. Celle-ci peut être comptabilisée en quantité de travail (heures), c'est-à-dire selon la capacité de production du TA. Le prix dépend du marché et de l'état de la concurrence. La quantité se réfère au temps de travail et à la capacité de production de l'unité analysée, et du/des TA. Les TA cherchent à positionner leur UPIC dans le champ concurrentiel, en valorisant leur travail et leur production à travers un « juste prix »<sup>10</sup>, et en jouant sur la quantité de travail qu'ils peuvent réaliser. La stratégie de revenu s'inscrit dans l'espace entre le prix plafond (déterminé en fonction de la demande) et le prix plancher (en fonction de l'offre) (cf. Figure 4).

Figure 4 : L'étroite marge stratégique des UPIC



Source : Figure réalisée par les soins de l'auteurice, à partir de la documentation de Coopaname.

En conséquence, les stratégies de revenus s'inscrivent dans un espace étroit qui conditionne les modalités de développement des UPIC. La concurrence relativement forte contraint la capacité des personnes à fixer un prix leur permettant de rémunérer l'ensemble des activités qui composent leur travail. Le deuxième élément - relatif à la capacité de travail du TA - est plus limité dans une UPI, que dans une UPC. Il s'agit désormais de mettre en exergue les principales sources de revenus repérées (2.1.), avant de s'intéresser aux stratégies (2.2.), et enfin présenter les indicateurs socioproductifs retenus pour les mesurer.

<sup>10</sup> On retrouve cette expression dans le vocable des CAE. Il fait l'objet d'ateliers pour aider les TA à fixer leur prix de revient.

## 2.1. Les principales sources de revenus

Pour découvrir les principales sources de revenus, nous avons utilisé des *moyens-types*, qui permettent simplifier la complexité des situations entrepreneuriales d'un point de vue empirique. Ces moyens-types ont été définis à partir des entretiens menés avec TA (dimension qualitative), et plus largement de la population de chaque CAE (dimension quantitative)<sup>11</sup>. Onze sources de revenus sont identifiées dans les CAE étudiées (cf. Tableau 5)<sup>12</sup>. Les TA peuvent s'appuyer sur une ou plusieurs sources de façon simultanée ou successive. Toutes les sources ne sont pas mobilisables en même temps, dans la mesure où certaines peuvent se révéler contradictoires (ex. spécialisation et diversité). Nonobstant, selon les éléments de configurations propres aux UPIC et l'évolution de l'environnement concurrentiel, elles peuvent devenir complémentaires. L'enquête montre que les choix stratégiques opérés changent rapidement, voire sont instables. Ces sources sont engagées dans les UPI et les UPC, à l'exception de certaines sources qui impliquent nécessairement une collaboration, ou une coopération entre plusieurs TA. En sus, elles sont susceptibles de s'inscrire dans une ou plusieurs dynamiques ; leurs impacts sur le développement des UPIC et les revenus diffèrent, car plusieurs types de revenus – marchand et non-marchand (ex. : troc) – sont ici pris en compte.

---

<sup>11</sup> Dans la mesure de l'accessibilité aux données statistiques des coopératives.

<sup>12</sup> Par simplification dans le tableau, il est fait mention d'une TA, mais cela peut-être aussi des TA rassemblés dans une UPC.

Tableau 5 : Les principales sources de revenus des UPIC

N°	Sources de revenus	Description	Exemple
1	<b>SPÉCIALISATION basée sur une compétence, un savoir-faire</b>	Le TA spécialise son AE en se basant sur un savoir-faire spécifique, en s'adressant à un marché moins concurrentiel, ou une niche. Cela implique des compétences ou des savoir-faire spécifiques qui se distinguent fortement des autres Activités professionnelles (AP) proches.	E-UPI : journaliste spécialisée sur le thème du handicap.
2	<b>DIVERSITÉ d'offres et d'Activités professionnelles</b>	En choisissant d'élargir son offre, la TA cherche à s'adapter au marché et accroître son chiffre d'affaires. Ce choix peut consister à adapter ses prix en fonction de la clientèle (associations versus multinationale). La diversification peut se traduire par la pluriactivité au sein de la coopérative (au sein d'une deuxième AP de même nature ou non) voire avec une AP extérieure à la coopérative.	E2-UPI : 2 AE (création de cartes postales ; architecture paysagère) et un emploi salarié « alimentaire »
3	<b>INNOVATION</b>	À partir d'une offre de produits ou de services inédite, le TA cherche à démarquer ses produits et services vendus en proposant des fonctions, des spécificités absentes sur le marché.	E24-UPI : À partir de son expérience de salarié dans l'industrie, il offre des prestations de conseil en machines 3D aux entreprises.
4	<b>QUALITÉ du bien ou service répercutée sur le prix de vente</b>	Le TA cherche à valoriser la qualité et/ou l'éthique de la prestation ou du produit, que ce soit en termes du choix des matières premières, du processus de fabrication, d'expériences professionnelles, de fonctionnalité ou d'originalité de l'œuvre produite. Il en résulte un prix de vente plus élevé que sur les prix moyens en vigueur sur le marché. Les TA s'adressent à une certaine clientèle et disposent d'une reconnaissance pour leurs compétences, leur savoir-faire, etc.	ESA-UPI : Traiteur & Pâtisserie de haute gamme caractérisée par l'utilisation de matière première de qualité, basée sur un savoir-faire original et des recettes créatives, valorisée par un prix supérieur au marché.
5	<b>Ciblage de la CLIENTÈLE &amp; choix de CONTRATS spécifiques</b>	La TA cible une clientèle spécifique - considérée plus fiable, rémunérateur ou éthique - parfois au risque de réaliser des produits ou des services moins intéressants (du point de vue de l'activité professionnelle). Il pourra s'agir de cibler les particuliers, les entreprises, les institutions publiques, les PME, les grands groupes, etc., et de ce fait de privilégier un type de contrat potentiellement plus rémunérateur, comme les appels d'offres ou les activités de services à la personne bénéficiant d'exonération d'impôts pour les particuliers.	E35-UPI : Formation et conseil spécialisés dans le mécénat à destination de l'ESS.
6	<b>Image de MARQUE, notoriété</b>	La TA cherche à valoriser son image de marque dans son prix. Cette source n'est pas mobilisable pour toutes les UPIC, cela dépend de son ancienneté, de l'expérience professionnelle de la TA ou encore de son inscription dans un territoire où elle est reconnue.	E10-UPC : Architecte paysagiste design, il offre la conception et la réalisation de jardin, l'aménagement de balcons et terrasses qui, depuis 2014, a acquis une notoriété permettant d'augmenter les prix.
7	<b>Effets de RÉSEAU professionnel et territorial</b>	Selon la nature d'AP développée, le choix consiste à se centrer sur un périmètre géographique, afin de profiter des effets de réseau, d'une reconnaissance, voire d'une notoriété locale. Dans cette perspective, l'implication dans des espaces de cotravail, des réseaux de travailleurs indépendants et autonomes, et le tissu associatif local constituent des leviers pour activer cette source visant à faciliter la recherche d'opportunités commerciales.	ESA-UPI : Développement d'une AE de sophrologie dans le sud de Paris, caractérisée par son insertion dans un espace de co-travail, visant à bénéficier des effets de réseau.
8	<b>VOLUME - Augmentation des capacités de production</b>	Ce choix vise à augmenter la quantité de production de biens ou de services qui implique soit la réalisation de gain de productivité au niveau de l'UPIC (grâce à l'investissement dans une machine par exemple), soit par le recrutement de salariées, soit par un partenariat de coopération de production éphémère, soit par la création d'une UPC en intégrant d'autres TA à l'AE, soit l'intégration de nouveaux TA dans le cas d'une UPC.	E10-UPC : La croissance de l'AE de conception et d'aménagement de jardin a amené l'UPC à renforcer son équipe en associant d'autres travailleurs (stagiaires, micro-entrepreneurs comme sous-traitants, accueil de nouvelles TA dans la marque collective.

9	<b>MUTUALISATION - Réduction des coûts de production par le collectif</b>	Consiste à réduire les coûts de production, comme les coûts fixes (espace de travail, investissements, coûts de conception du produit ou du service, coûts de commercialisation, etc.). Selon la nature des AP, plusieurs modalités peuvent être préférées : la mutualisation d'achats ou d'utilisation de matériaux avec d'autres TA (en interne ou en externe), la limitation des produits ou services vendus, la réutilisation systématique de modes de fabrication ou des outils d'animation.	UPIC - Quatre TA ont choisi d'associer leur UPI spécialisée dans la création artisanale et artistique pour répondre à un appel d'offres de la ville de W. leur permettant de partager de façon éphémère une boutique, un atelier et une galerie pour vendre leurs créations.
10	<b>LIENS RÉCIPROCI-TAIRES</b> - Échanges sociaux (« coups de main », recommandation, troc)	La création de liens réciprocaires dépend de liens intersubjectifs qui se créent entre deux personnes et de la permutation d'objets, de services, etc. C'est une forme de revenus non marchande répondant aux besoins de subsistance des TA concernés, à l'absence de ressources marchandes suffisantes. Le mode de valorisation des ressources dépasse alors la valeur marchande. C'est un moyen de développer son AE en échangeant un service contre un autre (troc) au-delà du marché.	E11-UPIC - Infographiste, webdesigner et illustrateur a troqué la réalisation d'une identité graphique pour une TA en échange d'un massage de deux heures E32-UPI - Scénographe apportant occasionnellement son aide (sans rétribution) pour accueillir de nouveaux TA dans son établissement, en soutien au SEM débordé.
11	<b>COOPÉRATION</b> - Coopération de production	Certaines TA préfèrent travailler en collectif, qu'elles auront elles-mêmes choisi. D'autres font ce choix pour pallier la difficulté à trouver des débouchés ou s'insérer sur le marché. Cette source s'appuie sur la production de synergies collectives pour mutualiser des compétences complémentaires, accroître la quantité de la production ou se répartir les activités selon les compétences des TA. Il existe plusieurs degrés de coopérations : collaboration de production éphémère, mutualisation de moyens de production, création d'une marque collective.	E11-UPIC - Infographiste, webdesigner et illustrateur, suite à son implication dans un pôle métier et une série de collaborations professionnelles avec plusieurs TA, il a cocréé une agence de communication collective

NB : Les exemples reposent sur les situations de TA rencontrées dans le cadre des entretiens, et de situations d'autres TA relevées dans les CAE, ce qui explique l'absence d'identification systématique.

Source : Réalisée par les soins de l'auteurice, adaptée de Boyer et Freyssenet (2000).

## 2.2. Des stratégies de revenus bricolées

Les stratégies de revenus dépendent à la fois des caractéristiques fondamentales de leurs UPIC, combinées à la situation socioprofessionnelle des TA, et des choix privilégiés de sources de revenus. Leur marge de manœuvre est restreinte du fait du caractère principalement individuel de leur AE. Néanmoins, elle s'élargit par les potentialités offertes par la communauté de membres et les services de la coopérative. Ainsi, l'enquête de terrain montre les limites des catégories d'analyse pour identifier des stratégies de revenus performatives et efficaces, tant les paramètres subjectifs, professionnels, organisationnels, éthiques, sociaux, économiques, etc. sont nombreux et hétérogènes. Il ne s'agit pas d'exposer ici l'idée des stratégies de type *one best way*, mais plutôt de raisonner en tendance à l'aide de la définition de moyens-types (Gallois, 2012). Prenons un exemple. Une mère seule en charge de ses trois enfants cherche à accroître son revenu en vue d'assurer des moyens de subsistance à sa famille. Elle n'aura pas la même stratégie qu'un homme en couple, qui cherche un complément de revenus, en exerçant une AP qui le passionne.

Les stratégies de revenus reposent sur un ensemble de bricolages, plus ou moins efficaces selon leurs objectifs, qui répondent aux besoins et aux intérêts des TA, selon leur(s) AE et leur situation socioprofessionnelle. La stratégie de revenus définit l'orientation choisie par une ou des TA : de ce fait, elle se caractérise par une variabilité. Ces choix dépendent ainsi de l'ordre des finalités opérées par les TA : selon leurs ambitions (ex. : création d'entreprise), leurs besoins en matière de revenu, leur rapport au travail et au processus de production, leur volonté de contribuer aux dynamiques de production collectives, etc. Ainsi, cette conceptualisation nécessite d'être appréhendée avec beaucoup de prudence afin d'éviter toute généralisation simplificatrice, tant les orientations sont hétérogènes et caractérisées par de fortes fluctuations. À partir de l'identification de onze sources de revenus principales, nous mettons en évidence la diversité des paramètres dessinant des stratégies de revenus possibles.

Nous identifions six stratégies principales — qu'il faut comprendre comme des moyens-types — formulées de façon consciente ou non par les UPIC qui mobilisent des sources privilégiées : sociale, économique, professionnelles, collective, politique, sans (cf. Tableau 6). À chaque moyen-type correspondent des objectifs et des fonctions, auxquels sont associées les sources de revenus privilégiées. Ces orientations analytiques doivent être utilisées avec précaution afin d'éviter tout cloisonnement simplificateur entre une UPIC tournée uniquement vers l'économique, et une autre uniquement vers le social. Les frontières sont en effet poreuses comme le montrent les TA qui adoptent une double perspective : communautaire<sup>1</sup> et marchande<sup>2</sup>. Cette conceptualisation permet de considérer la multifonctionnalité des choix stratégiques des UPIC. L'idée est en effet de comprendre la déclinaison du Projet coopératif qui est défini au niveau de la communauté.

Notre enquête explore le lien étroit entre la formulation d'une stratégie de revenus et la situation socioprofessionnelle de la TA (la personne). Le choix privilégié de la source de revenus « *diversité* »

---

<sup>1</sup> Liée aux choix de rejoindre la CAE plutôt que de créer sa microentreprise.

<sup>2</sup> Liée à la nécessité de développer le chiffre d'affaires de son AE, constituant les termes du CAPE, puis du CESA.

révèle par exemple des situations professionnelles marquées par des bricolages institutionnels et organisationnels, qui visent à améliorer le niveau de vie et les conditions des TA. Dans ce cas, plusieurs AP<sup>3</sup> et statuts juridiques sont combinés simultanément par une TA. La diversification productive constitue un choix stratégique pour élargir les débouchés potentiels ou se distinguer des concurrents. Le choix d'une AP salariée ou indépendante - complémentaire à celle développée au sein de la CAE - atteste d'une stratégie visant à augmenter les revenus des TA. Parfois, on observe la mobilisation d'un grand nombre de sources, sans véritable cohérence, questionnant la présence d'une stratégie, et peut au contraire réduire la capacité de la TA à générer les revenus attendus. Nos observations montrent que les options stratégiques limitées dont disposent les TA les amènent à parfois subir le recours privilégié à certaines sources (diversité, troc), révélant finalement l'inefficacité de la source de revenus privilégiée.

Tableau 6 : Les six moyens-types stratégiques des UPIC

Stratégie de revenus (moyen-type)	Objectifs	Source(s) de revenus privilégiées	Fonction(s) principale(s) mobilisée(s)
Sociale	Recherche de liens sociaux, d'entraide, parfois au détriment de la recherche de revenus internes monétaires.	Troc, coopération.	Communautaire
Économique	Au sens de marchand, voire orienté vers la rémunération des risques, c'est-à-dire la recherche de profit. Le développement de l'UPIC vise à dégager un revenu conséquent ou l'indépendance.	Spécialisation, Diversité, Innovation, Clientèle et contrat, Marque, Réseau, Volume.	Marchande
Professionnelle	Importance du procédé de fabrication, de niveau de savoir-faire, de la qualité du travail.	Spécialisation, Innovation, Qualité, Marque, Réseau, Mutualisation.	Mutualisée, Communautaire
Collective	Volonté de travailler en collectif, s'appuyer sur les synergies collectives de la coopérative.	Réseau, Volume, Mutualisation, Troc, Coopération.	Mutualisée, Communautaire
Politique	Sens du travail, autonomie, limite du temps de production : le travail comme une activité parmi d'autres.	Spécialisation, Diversité, Qualité, Clientèle et contrat, Réseau, Troc, Coopération.	Communautaire
Sans	Orientation stratégique hasardeuse, mobilisant des sources nombreuses, de façon complémentaire ou contradictoire, et évoluant rapidement.	Diversité et mobilisation d'un grand nombre de ressources.	Marchande, Mutualisée, Communautaire

Source : Tableau réalisé par les soins de l'autrice.

L'éclairage des choix stratégiques opérés par les TA permet d'appréhender leurs impacts sur la formulation de la stratégie de compétitivité coopérative, et souligne la difficulté pour certains de construire une stratégie cohérente et solide (ex. : stratégie de type hétéronome). Ce travail est complété par l'élaboration d'indicateurs socioéconomiques, visant à mesurer l'efficacité socioproductive de ces choix stratégiques.

<sup>3</sup> Salariées, autonomes, indépendantes.



### 2.3. Mesurer l'efficacité des stratégies de revenu

La création d'indicateurs<sup>4</sup> vise à examiner les évolutions stratégiques des UPIC, en mesurant globalement l'impact de l'ensemble des stratégies de revenus, au-delà des situations individuelles empiriques. D'abord, nous considérons l'ensemble des UPIC d'une CAE, puis les situations des 23 TA à partir des entretiens semi-directifs réalisés. Dans un souci de précision, nous avons distingué les UPIC (AE) et les TA (les personnes) (Veyer et Sangiorgio, 2018). Pour chaque variable, l'analyse est triple : au niveau des UPI, des UPC et des UPIC. L'évolution des variables est traitée par année sur la période 2013-2018. Quatre variables ont été discernées pour mesurer les stratégies de revenus : le chiffre d'affaires<sup>5</sup>, la contribution de fonctionnement des UPIC, le montant des salaires bruts annuels des TA, le montant de la participation annuelle. Enfin, la variable est étudiée en volume global, en moyenne par unité productive ou par personne et en médiane. L'intérêt de la médiane est de réduire l'existence de fortes disparités récurrentes dans les CAE (Corsani et alii, 2016), et la moyenne justement d'en rendre compte. Ces indicateurs permettent d'appréhender l'évolution du développement des UPIC et l'ensemble des revenus internes grâce aux taux de croissance annuelle. Selon les données rendues disponibles par les CAE, des analyses plus précises ont pu être réalisées, selon les cas selon la nature des UPIC, leur dimension individuelle ou collective. Au-delà de ces indicateurs, nous adaptons notre démarche aux données disponibles, ce qui renforce ou réduit la précision de notre analyse stratégique.

\*

Les notions de sources et de stratégies de revenus permettent de considérer le caractère multiniveau d'une CAE et de l'autonomie productive des TA. Le choix de l'intitulé repose sur la finalité du développement d'une UPIC — la création de son propre emploi en vue d'obtenir un revenu — qui révèle l'importance de la subjectivité et de l'hétérogénéité des stratégies. Élaborer une typologie des stratégies de revenus des TA représente une difficulté théorique et pratique, tant les situations socioéconomiques et les objectifs se révèlent hétérogènes. La diversité des stratégies de revenus au sein d'une CAE constitue de fait une caractéristique fondamentale des modèles socioproductifs. Toutefois, l'analyse aboutit au repérage de onze sources de revenus principales qui rendent compte de la multifonctionnalité, de la multiactivité, et des propensions individuelles et/ou collectives de développement. Les stratégies de revenus se caractérisent par des formes de bricolage qui révèlent six moyens-types : sociale, économique, professionnelle, collective, politique, hétéronome. Dans la partie 4, nous cherchons à identifier plus précisément des tendances stratégiques significatives (sources et stratégie) au niveau des UPIC dans chaque CAE.

Considérant la diversité stratégique des UPIC, qui loin d'être surprenante, n'en suscite pas moins plusieurs questionnements concernant l'articulation et la cohérence de l'ensemble des stratégies de revenus, et puis de celles-ci avec une stratégie formulée au niveau de la coopérative. Comment une CAE

---

<sup>4</sup> En sus de l'analyse des indicateurs utilisés par l'UPM pour le suivi de gestion des UPIC, les ateliers de RAPI organisés avec les membres des CAE ont permis d'affiner le choix de ces indicateurs socioéconomiques (cf. Annexe 11).

<sup>5</sup> La marge brute est plus intéressante pour saisir les dynamiques productives des UPIC, mais elle n'est pas toujours disponible.

parvient-elle — ou non — à assurer une certaine cohérence, voire un équilibre, entre les stratégies de revenus des UPIC, par la formulation d'une stratégie de compétitivité coopérative ?

### Section 3. Des stratégies de revenus à la formation d'une stratégie de compétitivité coopérative

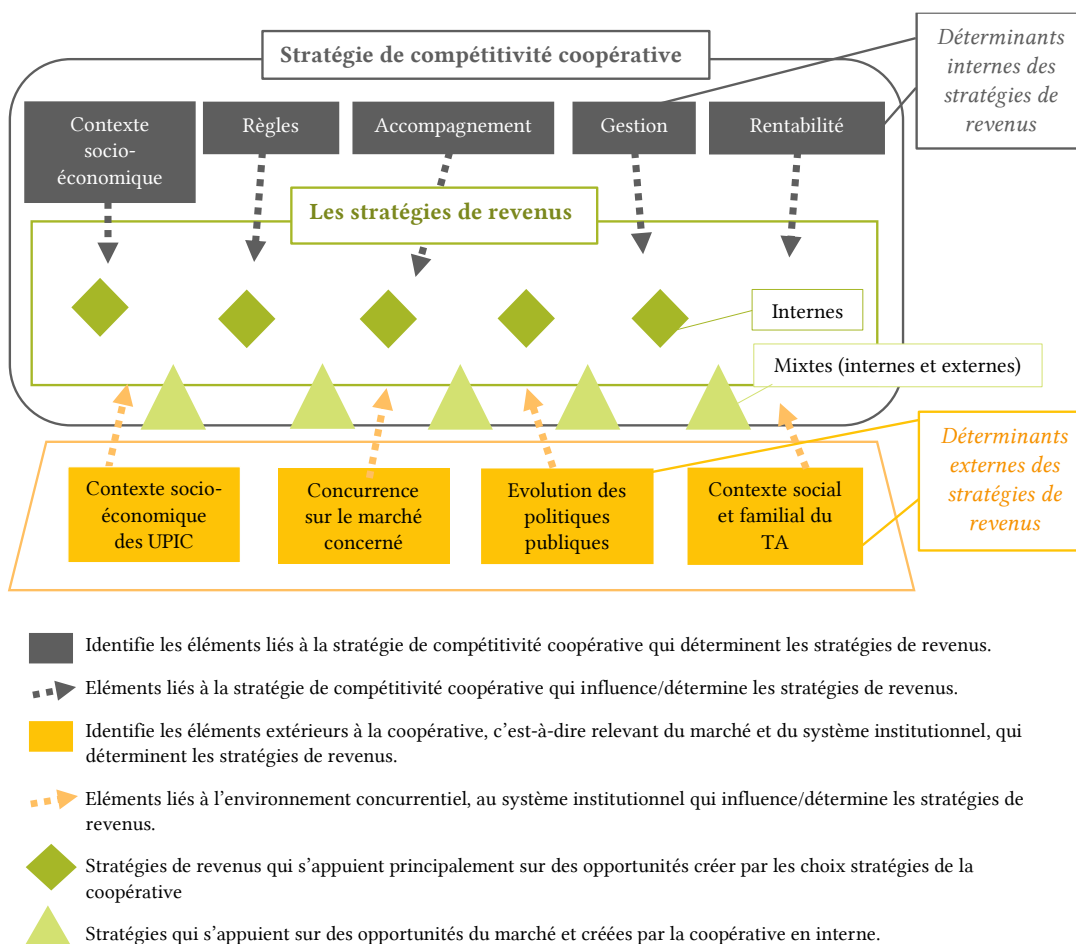
Le système multiniveau des CAE nécessite d'étudier l'articulation des choix stratégiques, entre le niveau des UPIC et le regroupement de toutes les UP. Cette dimension reste peu traitée dans les CAE qui s'attachent principalement à guider la formulation de stratégie de revenus, au niveau individuel et/ou collectif, et à mesurer leurs résultats au moment de la clôture des comptes. Considérant le Projet coopératif défini collectivement par la communauté, il s'agit de déceler les conditions de l'autonomie productive des TA pour établir leur propre stratégie de revenus, individuellement et/ou collectivement. La question qui se pose alors est la suivante : comment la stratégie de la coopérative enchâsse-t-elle l'ensemble des stratégies de revenus ? En considérant l'interdépendance de plusieurs niveaux stratégiques, nous proposons de discuter l'absence d'une stratégie productive au sein d'une CAE (Bodet et alii, 2013). Notre raisonnement s'appuie sur l'idée d'une « *conception forte du collectif, non-réductible aux éléments qui le constituent* » (Orléan, 2002, paragr. 7). Le collectif est le produit des « *interactions interindividuelles produisant des phénomènes collectifs dont les propriétés ne se rencontrent dans aucun des individus ou des éléments en cause* » (Labrousse, 2006, pp. 35)<sup>6</sup>. Dans cette perspective, nous examinons l'articulation des stratégies de revenus au sein d'une stratégie de compétitivité coopérative, qui conjointement produisent les ressources nécessaires pour soutenir la pérennité et la reproduction des moyens de production engagés, en cohérence avec le Projet coopératif. La présence d'une diversité de stratégies de revenus constitue alors une caractéristique des modèles socioprodutifs des CAE.

De fait, plusieurs liens unissent ces deux niveaux. Le premier se réfère à l'objet de la CAE qui vise à offrir des services mutualisés aux TA. Le deuxième est politique puisqu'il concerne l'engagement de la coopérative à répondre aux besoins de ses sociétaires. Le troisième se rapporte au principe d'autonomie des TA, notamment pour définir leurs choix. Les orientations stratégiques de la coopérative sont possibles grâce à ses moyens de production, et des conditions propices à la génération de revenus (de nature marchande et réciprocaire). À l'inverse, les choix stratégiques des UPIC, selon leurs « *résultats sociaux* » (création d'emploi, d'entreprise ou insertion professionnelle), économiques (chiffre d'affaires, revenus internes) et les dynamiques individuelles et collectives obtenues, vont conduire à la formulation d'une stratégie de compétitivité coopérative. Stratégies de revenus et de compétitivité coopérative sont interdépendantes (cf. Figure 5).

---

<sup>6</sup> A. Labrousse s'appuie sur la lecture de Jean-Pierre Dupuy (Dupuy, 1994).

Figure 5 : Combinaison des stratégies de revenus avec la stratégie de compétitivité coopérative



Source : Figure réalisée par les soins de l'auteurice.

La combinaison entre l'ensemble des stratégies de revenus que constitue la coopérative peut générer trois types de tensions.

- 1. CONTRADICTIONS ENTRE LES STRATEGIES DE REVENUS QUI SE REPERCUTENT SUR LA STRATEGIE DE COMPETITIVITE COOPERATIVE.** Les choix stratégiques d'un groupe d'UPIC – de procéder à un ciblage de clients, comme les collectivités territoriales qui utilisent des appels d'offres nécessitant d'anticiper les avances de trésorerie – vont amener la coopérative à faire évoluer ses outils d'accompagnement et de gestion pour répondre à cette demande, ce qui peut s'opérer au détriment des UPIC, qui adoptent une stratégie orientée sur l'innovation, requérant des ressources pour investir dans la R&D. Prenons un second exemple. D'un côté, on a des TA dont les stratégies de revenus se révèlent inefficaces empêchant la génération d'un chiffre d'affaires pour contribuer aux services mutualisés. De l'autre, des TA qui parviennent à assurer un développement conséquent et pérenne de leur AE vont concourir plus fortement aux ressources de la coopérative. Concrètement, les services mutualisés par la coopérative vont bénéficier davantage aux premiers qu'aux deuxièmes. Cette tension stratégique constitue un facteur pesant sur la formulation négociée collectivement d'une stratégie de compétitivité coopérative, dans le cas où le nombre d'UPIC réalisant peu de chiffres d'affaires augmente plus que celui des UPIC avec un chiffre d'affaires substantiel.

- 2. CONTRADICTIONS ENTRE LES STRATEGIES DE REVENUS ET LA STRATEGIE DE COMPETITIVITE COOPERATIVE.** Prenons un exemple concret pour illustrer cette tension. Des TA orientent leurs choix stratégiques vers la réponse à des projets européens (source clientèle et contrat). Cela nécessite pour la coopérative d'être en capacité de porter et de garantir la supervision des contrats, imposant d'adapter ses moyens de production, notamment l'accompagnement et le suivi de gestion. De plus, les délais de paiement plus importants peuvent conduire la coopérative à devoir avancer des fonds aux UPIC. La stratégie de compétitivité coopérative est pourtant orientée vers l'accompagnement d'AE en émergence et ne met pas en œuvre de stratégie cohérente avec les choix des TA. Alors, il devient difficile pour les UPIC de poursuivre leur stratégie puisque la coopérative ne dispose pas des moyens pour assurer l'accompagnement de ces démarches.
- 3. CONTRADICTIONS ENTRE LA STRATEGIE DE COMPETITIVITE COOPERATIVE ET LES STRATEGIES DE REVENUS.** La coopérative met en œuvre une stratégie visant à accompagner les collectifs de TA pour accroître le nombre d'UPC. Or, les stratégies de revenus sont plutôt orientées vers le choix de sources de revenus « *individuels* ». Il en résulte un décalage entre la stratégie de la coopérative et les choix des UPIC, qui peut générer des tensions, comme le sentiment pour les TA de perdre leur autonomie du fait des incitations à s'impliquer dans les UPC, qui ne s'accorde pas avec leurs choix.

\*

L'analyse des dynamiques de formulations stratégiques, au niveau des UPIC et de la coopérative, permet d'identifier les potentialités contradictoires/complémentaires, et souligne l'importance des espaces de délibérations nécessaire dialogue entre les acteurs pour concevoir une stratégie commune.

#### Section 4. Les stratégies de compétitivité coopérative

L'objectif ici est d'identifier les caractéristiques et les évolutions des stratégies des CAE dans le champ d'activité de services aux travailleuses indépendantes et autonomes. Notre analyse s'appuie sur la définition et la lecture de la notion de *stratégie de profit* (Boyer et Freyssenet, 2006), que nous remplaçons, dans un souci de cohérence avec notre objet (cf. chap. 6), par la notion de *stratégie de compétitivité* (Gallois, 2012), puisque les ressources des CAE sont hybrides (contribution des UPIC, subventions des collectivités). D'après M.C. Malo (2001a), les stratégies des EESS ont la particularité d'être déterminées par quatre éléments : un projet social, une communauté proche de son territoire, un ancrage dans la sphère publique et la coexistence de formes plurielles de travail. Ainsi, nous introduisons une dimension politique dans notre raisonnement, afin de rendre compte des rapports de force entre les acteurs (Montalban, 2005). En sus, nous considérons les interdépendances entre les stratégies de revenu enchâssées dans une stratégie de compétitivité coopérative.

Étudiant le caractère multifonctionnel des CAE, nous examinons la pluralité des fonctions productives qui déterminent la formation d'une stratégie. Pour ce faire, nous nous inspirons des travaux de C. Andion et M.C. Malo (1998, p. 4) qui identifient quatre dimensions caractérisant les stratégies des EESS : sociale (rapports entre acteurs), économique (formes et caractéristiques des régulations),

écologique (rapports avec l'environnement) et organisationnelle et technique (modalités de production et impact pour les acteurs). Ces dimensions viennent préciser l'idée de stratégie multifonctionnelle, ce qui permet de dépasser la seule considération marchande des CAE (Alcouffe et alii., 2013). Enfin, le système démocratique des CAE nécessite d'étudier le processus de délibération des sociétaires dans la formulation d'une stratégie (Malo, 2001a).

Alors, les choix stratégiques des CAE sont analysés à partir du contexte socioéconomique, du système institutionnel, et de leur environnement concurrentiel. À ce titre, les obligations et les incertitudes (cf. chap. 7.) constituent des points de tensions éventuels pour les UPIC et la coopérative. Leur système socioproductif (multiniveau, multiactivité et pluriactivité, multifonctionnalité) atypique est considéré pour qualifier les stratégies formulées par les CAE. Cette section s'ouvre avec la définition de la notion de stratégie de compétitivité coopérative, suivie par l'identification des principales sources de compétitivité coopérative. Nous explicitons ensuite la formation d'une stratégie de compétitivité coopérative, pour finir avec l'exposition des indicateurs socioproductifs utilisés pour les mesurer.

### 1. Définition d'une stratégie de compétitivité coopérative

La stratégie de compétitivité coopérative (ci-après désignée comme stratégie) est formée à partir de l'agrégation des stratégies de revenus, et issue d'un processus de délibération mobilisant la communauté sociétaire. L'adjectif « *coopérative* » vise à rendre compte de la spécificité des entreprises étudiées, en insistant sur la spécificité de leur production et de leur système démocratique. Une stratégie constitue un choix affiché par une CAE, ou existant de fait, pour assurer la pérennité de ses dynamiques socioproductives, tout en répondant aux besoins des membres. Elle s'appuie sur la combinaison de plusieurs sources de compétitivité coopérative<sup>7</sup> qui peuvent être d'ordre marchand, public, mutualisé et/ou communautaire. La formulation de la stratégie d'une CAE dépend de quatre éléments : du Projet coopératif formulé collectivement par la coopérative et la communauté de sociétaires ; du contexte socioéconomique (croissance du nombre de travailleuses indépendantes et autonomes), et de l'état de la concurrence notamment au niveau local ; des stratégies de revenus qui déterminent sa capacité à la réaliser, des moyens de production effectivement mis en œuvre.

Selon sa stratégie, la CAE peut influencer ces quatre éléments. Le Projet coopératif peut évoluer à cause du contexte socioéconomique : comme le manque de ressources financières pour l'appliquer. La CAE peut modifier la réglementation institutionnelle, en accomplissant un travail de lobbying auprès des institutions publiques pour faire reconnaître le CAPE dans les conventions Pôle Emploi. Enfin, elle rend possible certaines stratégies des TA, comme la réponse aux appels d'offres publics.

---

<sup>7</sup> Du fait du caractère multiniveau, multifonctionnelle et de l'autonomie productive des UP, nous n'avons pas relevé de situations où la coopérative s'appuierait sur une seule source de compétitivité. Toutefois, il serait intéressant de considérer l'existence potentielle de cette situation en mobilisant cette grille à un plus grand nombre de CAE.

## 2. Les principales sources de compétitivité coopérative

Les sources de compétitivité coopérative constituent des ressources (marchande, publique, mutualisée et communautaire), qui proviennent des activités socioproductives mises en œuvre par l'ensemble des unités productives d'une CAE. Théoriquement et politiquement elles font l'objet d'un choix délibéré par la communauté de membres, représentée par l'AG des sociétaires souveraine, et/ou ses représentants. Ces sources ont pour objectif de générer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du Projet coopératif de façon pérenne, en assurant la rentabilité de l'entreprise dans un système marchand concurrentiel, où la coopérative et les UPIC doivent se positionner. Ainsi, une source peut consister à mieux répartir les coûts ou les réduire, ou encore à remodeler les services qu'elles offrent à leurs bénéficiaires. Certaines sources s'attachent plutôt à garantir la pérennité du Projet coopératif ; d'autres sont plutôt orientées vers la production marchande de la coopérative ; d'autres sont plurielles. La coopérative est amenée à combiner plusieurs sources dont il s'agira de repérer la logique et la cohérence. A priori aucune combinaison n'est impossible, tout dépend du Projet coopératif, de la configuration socioproductive, de l'environnement juridique, économique et social, et des stratégies de revenus. Le Tableau 7 recense douze principales sources repérées au cours de l'enquête.

Tableau 7 : Les douze sources de compétitivité coopérative

N°	Type de sources	Définition et finalité	Mar.	Pub.	Mut.	Com.
1	<i>Économie d'échelle par mutualisation</i>	Recherche de baisse des coûts des services mutualisés en répartissant les coûts fixes sur un plus nombre de TA. S'opère au sein de la coopérative ou entre plusieurs coopératives.	X		X	
2	<i>Recentrage sur le métier d'accompagnement</i>	Améliorer la qualité de l'accompagnement des TA et de la gestion des UPIC, pour une montée en gamme à destination des membres de la coopérative. Objectif d'amélioration des conditions de travail et de croissance de la production. Recentrage qui peut conduire à l'externalisation de certaines activités de l'EM.	X		X	
3	<i>Diversification des services mutualisés</i>	Diversification de l'offre de services mutualisés en vue d'accroître le ciblage des bénéficiaires en interne, et en externe.	X			X
4	<i>Développement commercial des AE</i>	Développement de modes d'accompagnement et de gestion pour faire croître la production et la commercialisation des UPIC.	X		X	
5	<i>Accompagnement, insertion par l'activité économique, intérêt général</i>	L'accompagnement s'inscrit dans une perspective d'intérêt général et d'utilité sociale induisant une politique sociale d'accueil ouverte, et d'insertion par l'activité économique, en cohérence avec les politiques publiques de l'emploi.		X	X	
6	<i>Développement de la coopération de production</i>	Accompagnement et gestion la multiplication de coopérations de production, éphémères ou pérennes, pour faire croître notamment la production et la commercialisation marchande.	X		X	X
7	<i>Gestion mutualisée des risques socioéconomiques</i>	Mutualisation des risques socioéconomiques des TA et des UPIC supportés dans ce cas collectivement.			X	X
8	<i>Innovations</i>	Choix d'innovations opérés à des fins variables : amélioration de la qualité de l'accompagnement, de la gestion pour améliorer l'efficacité de l'EM. Possibilité de se distinguer en créant un monopole de leurs services innovants, pendant un temps.	X		X	X

9	<i>Mutualisation durable des moyens de production</i>	Choix d'une gestion de la coopérative orientée vers le renforcement des fonds socialisés entre ses membres, qui accroît les capacités de production de l'EM, voire des UPIC.			X	X
10	<i>Notoriété</i>	Création d'une marque de la coopérative en vue d'accroître sa notoriété auprès des bénéficiaires, de la clientèle des UPIC, des collectivités publiques.	X	X	X	X
11	<i>Diversification des AE accueillies</i>	Diversification des AP accueillies accompagnées pour faire croître le nombre de membres.	X	X		
12	<i>Spécialisation dans un type d'AP, un secteur</i>	Spécialisation sur l'accompagnement d'un type d'AP ou d'un groupe d'AE dont la nature de la production est relativement proche. L'objectif est d'offrir des outils de gestion et d'accompagnement adaptés aux spécificités d'un type d'AP.	X	X		

Source : Tableau réalisé par les soins de l'autrice.

### 3. De la formation des stratégies de compétitivité coopérative

L'analyse de la formulation d'une stratégie de compétitivité coopérative nous amène à étudier les sources de compétitivité coopérative principalement mobilisées. L'objectif est de comprendre les modalités de combinaisons de plusieurs sources. Notre analyse diffère de l'analyse de R. Boyer et M. Freyssenet qui cherchaient à déceler des stratégies-types. Ce cadre n'est pas adapté à l'analyse présente. En se basant sur trois CAE, il apparaît difficile de pouvoir identifier l'ensemble des stratégies formulées par les CAE. De plus, le cadre se révèle trop rigide pour appréhender les modèles socioproductifs des CAE, en tant qu'entreprises expérimentales des zones grises du travail et de l'emploi. En revanche, nous reprenons l'idée d'une mobilisation simultanée de plusieurs sources a priori incompatibles (ex. : diversification des services mutualisés et recentrage sur l'accompagnement). Grâce à une certaine configuration socioproductive, cette combinaison devient possible s'il existe un accord entre les sociétaires. Dans les CAE, il importe d'intégrer le Projet coopératif pour saisir la formulation de la stratégie. L'approche que nous proposons consiste à envisager un ensemble de stratégies, sans les rigidifier de façon catégorique, mais en relevant des tendances significatives. L'enquête permet d'identifier les principales sources mobilisées par les CAE, pour comprendre les combinaisons réalisées, et repérer des régularités et des singularités pour appréhender l'ensemble des CAE.

L'examen des stratégies de compétitivité coopérative inclut leur évolution au cours de la période considérée (2013-2018), et au regard de l'histoire de la vie de la coopérative. C'est à ce titre que l'analyse processuelle est mobilisée. À l'appui des travaux sur l'évolution des stratégies des EESS (Vézina et Rousselière, 2011 ; Malo, Vézina et Audebrand, 2013), complétés par la lecture de F. Rousseau (2007), il s'agit de caractériser l'évolution de la stratégie pour identifier d'éventuelles bifurcations, et comprendre l'origine de ces choix. D'après M.C. Malo et M. Vézina (2005), les trajectoires des CAE sont envisagées à partir des variations suivantes : l'innovation, la diffusion par essaimage, la standardisation, la focalisation et l'hybridation. Cette lecture est croisée avec le repérage de tensions dialogiques (Malo et alii., 2013) entre l'ouverture et la fermeture, entre l'intégration et la séparation, entre la stabilité et le changement. Dans une perspective multifonctionnelle, l'analyse des stratégies vise à identifier leurs modes de gestion des tensions qui pèse sur leurs dynamiques socioproductives, et les variables dont elles usent pour assurer la pérennité de leur Projet coopératif, à l'appui d'une configuration socioproductive adaptée.

#### 4. Méthodologie d'analyse : construction d'une grille d'indicateurs socioproductifs

Afin de mesurer la mise en œuvre de ses choix stratégiques, nous avons façonné des indicateurs socioproductifs – qualitatifs et quantitatifs – avec les membres des CAE (cf. chap. 3). La production de ces indicateurs constitue ainsi à la fois un résultat de la thèse, et un outil constitutif de la grille des modèles socioproductifs. L'objectif est de mesurer l'efficacité socioproductives des CAE au regard de leurs choix stratégiques : les sources de compétitivité coopérative. Dans une perspective multifonctionnelle, l'efficacité socioproductive caractérise ce qui produit l'effet attendu ou le résultat voulu, et cela dans de bonnes conditions, en considérant une pluralité de fonctions socioproductives et l'enjeu de pérennisation du système et des dynamiques socioproductives. Il s'agit de rendre compte de la mise en œuvre du Projet coopératif, par une stratégie assurant la préservation d'une gestion du sens (Rousseau, 2007a ; Ballon, Boudes et Veyer, 2017) et la pérennité du système socioproductif, grâce à une configuration socioproductive adaptée. Ce travail inclut des questions relatives aux indicateurs utilisés par les CAE, leur finalité et leurs apports au regard des activités socioproductives à considérer, la ou les variables pertinentes à mobiliser et les modalités leur interprétation (cf. Encadré 2).

##### *Encadré 2 : Méthodologie d'élaboration des indicateurs socioproductifs*

Pour commencer, il faut rappeler le discours critique des CAE sur les outils de management développés dans les entreprises à but lucratif, qui touche la question des indicateurs de suivis. De ce fait, nous avons considéré que tout n'était pas mesurable : ce travail inclut donc des éléments qualitatifs<sup>1</sup>. La conception des indicateurs socioproductifs s'inscrit dans la démarche de recherche-action. D'un point de vue méthodologique, le travail débute avec une analyse des indicateurs socioéconomiques, qualitatifs et quantitatifs, existants, notamment ceux utilisés dans le cadre du suivi de gestion de la coopérative<sup>1</sup>. Nous avons constaté qu'un certain nombre étaient liés aux données demandées par les financeurs publics. En sus, l'enquête *Revenus & Temps* identifie plusieurs variables utiles pour notre analyse (Corsani et al., 2016). Le travail de la CGScop sur la construction de 12 indicateurs caractéristiques des CAE a également été repris (Nivet et Scalbert, 2014), ainsi que ceux de l'étude de F. Chambolle (2016). À partir de l'ensemble de cette matière, nous avons enclenché un processus de coconstruction des indicateurs avec les actrices dans le cadre d'atelier de RAPI. En effet, il s'agissait de rendre possible leur utilisation par les CAE. À l'issue de discussions contradictoires, ce processus abductif aboutit aux douze indicateurs présentés ci-dessous, qui appuient l'analyse de l'évolution des modèles socioproductifs.

*Source : Réalisé par les soins de l'autrice.*

D'un point de vue scientifique, ces indicateurs visent à mesurer l'efficacité des sources de compétitivité coopérative dans une perspective multifonctionnelle, en analysant les écarts avec les moyens mis en œuvre. Plus largement, il autorise la comparaison des résultats obtenus par différentes CAE qui optent pour des stratégies similaires ou divergentes. D'un point de vue pratique, ces indicateurs peuvent constituer des outils de pilotage stratégique à l'usage des CAE afin de mesurer l'écart avec la moyenne, et la réalisation de leurs objectifs. Ces indicateurs ne sont pas performatifs, au sens où il s'agit plutôt d'outils pour appréhender l'évolution des choix stratégiques des CAE sur plusieurs années. C'est ce qui explique l'attention portée aux éléments d'ordre qualitatif qui complètent notre analyse, dans la mesure où ils sont parfois plus pertinents.

Concrètement, deux indicateurs (l'un quantitatif, l'autre qualitatif) ont été créés pour chaque source de compétitivité coopérative (cf. Tableau 8). Ce choix s'explique par la volonté de traduire dans



l'analyse statistique une dimension économique (mesurée en € par exemple) et une dimension sociale (par la prise en compte des personnes considérées). Dans certains cas, plusieurs indicateurs ont été créés par source afin de rendre compte des éléments nécessaires pour en mesurer les résultats (ex. 5 et 6). Du point de vue quantitatif, l'analyse porte sur l'évolution — entre 2013 à 2018 — des variables mesurées par sources, et cela pour chaque coopérative. Premièrement, l'analyse consiste à appréhender l'évolution de la mobilisation de ces sources pour chaque coopérative. Deuxièmement, l'étude porte sur le positionnement de chaque coopérative par rapport aux autres. Pour cela, nous avons établi une moyenne et une médiane pour chaque source, à partir de l'ensemble des données relevées pour chaque coopérative sur la période (cf. annexe 25). Cela permet de mesurer la mobilisation plus ou moins importante d'une source ou d'une autre.

Tableau 8 : Les indicateurs socioproductifs des sources de compétitivité coopérative

N°	Sources de compétitivité coopérative	Ce qui est mesuré	Indicateur quantitatif	Indicateur qualitatif
1	<i>Économie d'échelle par mutualisation</i>	Capacité d'accueil, d'accompagnement de TA, et de gestion de leurs AE.	Nb de TA accompagnés annuellement/Nb SEM (Nb).	Objectif et déclinaison des économies d'échelles sur les services mutualisés.
2	<i>Recentrage sur métier d'accompagnement</i>	Type d'accompagnement (standard, multimodal, personnalisé haut de gamme).	Budget total EM/nb TA accompagnés (€).	Modalités d'accompagnement : individuel, standard, personnalisé, entre pairs.
3	<i>Diversification des services mutualisés</i>	Composition des services mutualisés, part de services vendus à l'extérieur.	Ventes de services/Budget EM (%).	Type de services mutualisés offerts.
4	<i>Développement commercial des AE</i>	Développement économique des UPIC.	CA total en € /nb TA (€).	Systèmes et outils favorisant les dynamiques de production. Satisfaction du développement commercial des UPIC d'après les TA.
5	<i>Accompagnement, insertion par l'activité économique dans l'intérêt général</i>	Degré de fidélisation des TA : court terme, moyen terme, long terme.	Nb CAPE/nb TA (%); turnover des TA entrées/sorties (%); subvention/budget EM (€).	Parcours-type d'accompagnement.
6	<i>Développement de la coopération de production</i>	Mesurer le poids de la coopération de la production dans la CAE.	Nb UPC/nb UPIC (%); CA UPC/CA total des UPI (%).	Mécanismes et outils mis en place favorisant les dynamiques de production collectives.
7	<i>Gestion mutualisée des risques socioéconomiques</i>	Type de gestion privilégiée : individualisation à mutualisation des risques.	Montant annuel des risques mutualisés par le traitement du résultat des UPIC.	Décrire les mécanismes de protection mutuelle.
8	<i>Innovations</i>	Capacité à innover : de l'innovation managériale partielle à l'innovation radicale.	Budget R&D + Investissements innovants (€).	Caractéristiques des innovations : objet, acteurs, finalité, processus, fonctionnement.
9	<i>Mutualisation durable des moyens de production</i>	Capacité de la CAE à constituer des fonds socialisés durables entre les membres.	Croissance annuelle de salariés sociétaires (%); Capital social/Fonds propres (%).	Politique de sociétariat : information, coût d'entrée et de remontée au capital.
10	<i>Notoriété</i>	Reconnaissance publique de la CAE susceptible d'attirer des TA, des financeurs.	Analyse de la présence de la coopérative sur le territoire, dans les médias; Présence d'une marque coopérative valorisée et utilisée par les TA pour vendre leur production.	
11	<i>Diversification des AP accueillies</i>	Diversité des AP hébergées.	Catégories d'AP utilisées et outils de gestion adaptés à la diversité.	
12	<i>Spécialisation sur une AP</i>	Degré de spécialisation sur une AP.	Spécificités d'accueil/d'accompagnement/de gestion.	

Source : Tableau réalisé par les soins de l'autrice.

\*

En synthèse, l'analyse des stratégies de compétitivité coopérative repose sur quatre éléments : l'identification de douze sources de compétitivité coopérative ; la considération des dimensions qui déterminent la stratégie de compétitivité coopérative ; les variables mobilisables par la coopérative en vue d'opter pour choisir une source de compétitivité ; une analyse statistique des stratégies des CAE pour mesurer leur effectivité et leur évolution. La stratégie d'une CAE est issue d'un processus de délibération, qui a potentiellement été la source de débats contradictoires entre les parties prenantes, soit de rapports de force. Identifier la stratégie d'une CAE permet ainsi de repérer les objets et l'évolution du compromis. Elle outille l'analyse de l'unité et de la diversité des modèles socioproductifs pour saisir leur positionnement au sein de leur environnement.

\* \*

L'analyse des modèles socioproductifs commence par la qualification de son Projet coopératif, issu d'un processus de délibération impliquant les parties prenantes internes. Ensuite, il s'agit de comprendre sa déclinaison sur le plan stratégique, en considérant la spécificité de son système socioproductif. La notion de stratégies de revenus permet d'examiner les choix stratégiques des TA au niveau des UPIC. Alors, la stratégie de compétitivité coopérative constitue la combinaison entre deux niveaux stratégiques : l'un au niveau de chaque UPIC et l'autre au niveau de la coopérative dans son ensemble. Cette singularité des CAE nécessite d'appréhender les articulations et les tensions entre ces deux niveaux. Une première tension concerne d'un côté les choix individuels des personnes, de l'autre les choix de la communauté. Le raisonnement multifonctionnel rend compte de sources de compétitivité qui ne sont pas uniquement orientées vers la création de valeur marchande, mais aussi de la qualité des services mutualisés, etc. La deuxième tension repose sur les stratégies de compétitivité coopérative : entre des dimensions marchandes, publiques, mutualisées et communautaires. La formulation des stratégies se fonde sur les choix de la communauté de membres, qui consiste à mobiliser de façon privilégiée plusieurs sources de compétitivité. La difficulté pour la CAE est d'assurer la cohérence politique de sa stratégie avec le contexte socioéconomique.

Cette grille de lecture est propice à l'analyse de la diversité des stratégies des CAE du fait de son caractère plastique qui discerne des sources de revenus et de compétitivité mobilisables par les UPIC et la CAE, sans prédéterminer des stratégies idéales-typiques. En outre, elle montre la singularité du fonctionnement des CAE, par la combinaison de différents niveaux de formulation de stratégies. Cette caractéristique les distingue d'une entreprise où une seule stratégie est énoncée, en raison d'un processus de centralisation des décisions et des moyens de production. L'intégration de la multifonctionnalité dans la grille conceptuelle permet d'envisager globalement la stratégie des CAE en qualifiant plusieurs combinaisons selon des orientations multidimensionnelles. Enfin, plusieurs indicateurs mesurent quantitativement et qualitativement les résultats de ces choix stratégiques. Il s'agit désormais de s'intéresser aux modes et aux moyens de production caractéristique des CAE, en considérant leur système socioproductif multiniveau et coopératif, qui rend possible la mise en œuvre d'une stratégie de compétitivité coopérative.

## Chapitre 9. Les composantes d'une configuration socioproductive : du travail autonome et démocratique au rapport coopératif d'activités

Si nous reprenons l'idée de configuration socioproductive comme l'une des notions clés des modèles productifs (Boyer et Freyssenet, 2000), nous la modifions de façon conséquente pour étudier les CAE. Avant cela, le chapitre s'ouvre avec l'analyse des activités — au sens de la sociologie pragmatiste (cf. chap. 5) — qui constituent le *travail autonome et démocratique* des membres (sect. 1.). Ensuite, notre propos se focalise sur la spécificité des relations sociales de production, en explorant les composantes de la *relation salariale* (Boyer, 2002), qui nous permet d'aboutir à la définition du *rapport d'activités coopératif*, caractérisant les relations sociales de productions dans une CAE (sect. 2). C'est à partir de la définition du *travail autonome et démocratique*, et du *rapport coopératif d'activités* que nous qualifions les composantes constitutives de la configuration socioproductive d'une CAE (sect. 3). Pour cela, nous tenons compte trois dimensions du système socioproductif préalablement énoncées : la production multiniveau, la multiactivité (et pluriactivité) et la multifonctionnalité des CAE.

### Section 1. De l'analyse de la centralité du travail autonome et démocratique par l'activité

Parmi les limites de la grille des modèles productifs, M. Freyssenet (2004) mentionne l'insuffisance de la prise en compte du travail. De fait, le travail n'est pas directement intégré dans la grille sous forme de catégorie spécifique, sans pour autant disparaître complètement (Boyer et Freyssenet, 2000). L'importance du prisme du travail pour appréhender les mutations contemporaines de l'économie fut soulignée par C. du Tertre (2013). L'attention portée ici au travail tend à répondre à ces critiques, en considérant la centralité politique du travail (Renault, 2012 ; Cukier, 2017) comme un élément déterminant la formation des compromis de gouvernement des CAE. En effet, l'autonomie dans le travail représente une intention politique et une contrainte, dans la mesure où l'autonomie des TA s'intègre dans un cadre où les règles de mutualisation et de coopération sont définies collectivement. En outre, il existe un « *travail invisible, bénévole, volontaire mis en œuvre par l'ensemble des coopératrices pour donner corps au projet politique de Coopaname* », qui ne fait pas l'objet d'une reconnaissance institutionnelle ni de rémunérations directes, n'ouvrant ainsi aucun droit social (Bodet, de Grenier et Vallade, 2015, p. 10), car ce sont des formes d'activités bénévoles (Grégoire, 2018 ; Brulé-Josso et Liberos, 2019). Pourtant, on constate une corrélation positive sur les revenus du fait de la participation à des collectifs de production ou des réponses de plusieurs TA à un appel d'offres (Ballon et alii., 2019). Une difficulté majeure ressort quant aux conditions d'autonomie dans le travail dans les CAE : l'articulation entre différents temps de production par un effet de concurrence entre le développement de l'AE et les activités collectives (ibid.). En conséquence, la centralité politique du travail dans les CAE intègre une pluralité d'activités constitutives des activités productives multifonctionnelles des CAE. La notion d'activités nous permet d'analyser les spécificités du travail autonome au-delà de la distinction binaire du travail salarié (Bidet et al., 2006 ; Célérier, 2016).

## 1. *Une analyse du travail par l'activité*

Dans une perspective multifonctionnelle, nous avons adopté une définition élargie du travail par l'activité pour être en mesure de considérer un ensemble d'activités productives marchandes, communautaires, professionnelles, etc., profondément entremêlées dans les faits. En sus, notre analyse intègre la prise en compte des logiques marchandes, publiques, redistributives et réciprocatrices du travail. La notion d'*activité* donne l'opportunité d'étudier l'agencement et l'organisation du travail des membres des CAE, au regard des différents temps de production qu'ils réalisent. L'attention portée au travail par l'activité s'explique par la capacité des TA à disposer d'une autonomie productive dans le cadre d'un collectif, dans les UP individuelle et/ou collective, à visée marchande et sociale. Le but est d'analyser la composition des activités réalisées par les membres des CAE. Ce choix se justifie au regard de la nature, de l'organisation et des modalités de production, marquées par l'entremêlement de différents types d'Activités professionnelles (AP) et d'activités socioproductives issues de logiques de production distinctes.

L'activité constitue un ensemble d'actions réalisées en vue d'atteindre un objectif, une finalité : une rémunération, un engagement bénévole, militant ou une passion. Afin d'appréhender les spécificités en termes de modalités de production, d'organisation et de mise en œuvre du travail, les activités exercées dans le cadre de la CAE par les travailleurs (les acteurs internes qui mutualisent leur travail) ont été observées, analysées et conceptualisées. Ensuite, elles ont été listées par jour et par semaine, puis cartographiées par thématique, en tenant compte des statuts des membres, de la nature de leur AP (cf. Annexe 18). Plusieurs catégories structurent la réflexion : le type d'activité, la logique de l'activité, le caractère individuel ou collectif, l'organisation autonome, mixte, centralisée ou dépendante de l'activité, l'organisation du temps. Cette méthodologie permet de rendre compte d'une diversité d'activités de travail en considérant les caractéristiques organisationnelles et sociopolitiques d'une CAE. Notre analyse aboutit à l'identification de trois dimensions composant le travail dans les CAE : métier, sociale et gouvernance. Les activités des membres ont été classées selon trois catégories : la profession, à la communauté et à la démocratie. Dans les faits, l'enchâssement des activités explique l'absence de données quantitatives concernant le temps alloué à chaque dimension.

## 2. *Une dimension métier : les activités professionnelles*

Cette dimension englobe l'ensemble des activités professionnelles réalisées par les membres d'une CAE dans l'exercice de leur métier : en tant que comptable, coach, jardinière, traducteur, etc. La production et le travail diffèrent lorsqu'il s'agit des activités développées par des TA ou des fonctions mutualisées des SEM. La première consiste à exercer un métier - pour un comédien, incarner un rôle dans une pièce de théâtre - et à gérer son AE - activités de marketing, prospection commerciale, gestion de la relation client, etc. Les activités des SEM sont plus homogènes, variant plutôt selon leurs postes. Elles incluent des activités de direction générale, de recherche de partenariats, de la comptabilité, d'organisation et de conception de formation, d'animation du réseau de TA, etc. Les activités professionnelles représentent la majeure partie du temps de travail des membres. Ces activités sont réalisées en échange d'une rémunération sous forme de salaire, grâce aux paiements des clients pour

les TA, et par la mutualisation des contributions prélevées sur les UPIC, et complétées par des subventions pour les SEM. Les activités professionnelles engagent des échanges basés sur le marché avec une compensation monétaire, c'est-à-dire qu'elles sont valorisées de façon marchande<sup>1</sup>. Ces activités ont une fonction principalement marchande pour les TA, publique et mutualisée pour les SEM.

Cependant, l'ensemble de ces activités professionnelles ne sont pas automatiquement source de rémunération, selon la capacité du TA à pouvoir valoriser les temps de production nécessaires dans son prix de vente par la recherche d'un équilibre entre la vente, la prospection commerciale, la production, et les tâches administratives. Prenons l'exemple d'une formatrice. Toutes ses activités professionnelles ne sont pas « facturables » à la clientèle comme l'administratif, la prospection, la facturation, la gestion de la communication constituant des heures invisibles. En revanche, les heures de préparation et de formation en présentiel sont, elles, facturables. À cela peuvent s'ajouter des temps de déplacements et d'autres temps bénévoles qui ne sont pas systématiquement comptabilisés dans le prix de vente. La gestion de ces temps relève de la stratégie de revenus de la TA formatrice et de la capacité à faire valoir ces coûts de production – qui prennent principalement la forme de temps – à la clientèle, ils rencontrent des difficultés à valoriser de façon marchande ces activités du fait de la pression sur les prix et la concurrence. Enfin, des situations intermédiaires témoignent d'activités à mi-chemin entre la dimension métier et la dimension communautaire. J.-C.<sup>2</sup> s'est arrangé avec d'autres jardiniers pour prospecter en collectif, afin de faciliter cette activité peu appréciée par les TA. La mutualisation de ces activités de prospection n'implique pas toujours de contrepartie monétaire, même si elle peut aboutir indirectement à de nouvelles sources de revenus (Ballon & alii, 2019).

### 3. Une dimension sociale : les activités communautaires

De façon tangible, la dimension sociale comprend l'ensemble des activités nécessaires pour organiser des événements rassemblant principalement une communauté de TA, mais sans oublier les SEM, qui leur permettent de se rencontrer, de discuter du développement commercial de leur AE, de partager leurs connaissances, leur expertise, leurs compétences techniques, leurs méthodes, de s'entraider et de s'assister. Des rencontres régulières sur le partage d'expériences, des événements professionnels ou orientés métier, des ateliers de formation, des temps de coopérations et d'apprentissages croisés, comme le « *néo-compagnonnage* » (Stervinou et Noel, 2008), ou encore des conférences et des débats, sont organisées pour et par les TA. Ces activités font partie intégrante de la vie coopérative. Elles ont une finalité sociale<sup>3</sup>, professionnelle, économiques ou militante. Elles sont favorables aux coopérations entre des TA comme la création d'UPC, la prospection commerciale collective, la réponse à des appels d'offres en commun.

Les activités communautaires contribuent à construire des formes de solidarité et d'échange, généralement non marchandes, pour les TA à la recherche d'un cadre collectif, souvent sans rémunération

---

<sup>1</sup> En ce sens, cette définition se rapproche de la définition du Code des Impôts sur les Revenus. Article 23, § 1, 1°, 2° ou 4° du CIR et art. 228 § 2 3° ou 4° du CIR.

<sup>2</sup> Prénom fictif, attribué à une personne que nous avons rencontrée durant notre enquête dans une CAE.

<sup>3</sup> Au sens de liens et d'interactions entre les membres, qui sont d'ordre extraprofessionnel.

directe. Elles peuvent se traduire par des échanges de prestations, de productions entre membres, sous forme de troc (ex. : réalisation d'un site internet contre un massage), dans une logique réciprocitaire. Toutefois, la rémunération de ces activités n'est pas sans poser de question comme le montrent les deux situations exposées ci-après. La participation de Solange, comportementaliste animalière à Coopaname, au collectif métier *Relations humaines*, n'implique pas de chiffre d'affaires, donc pas de salaire. En revanche, dans le cas d'A., chargée d'accompagnement à Arterréel, l'organisation des réunions du *Pôle Arts Appliqués* est rémunérée dans la mesure où c'est une mission qui lui a été confiée par la coopérative, dans le cadre de son emploi salarié. Il s'agira donc d'en discuter. En outre, ces activités communautaires peuvent aussi mener à des coopérations générant du chiffre d'affaires : C. a rencontré J. lors d'une réunion de la *filière Communication* à Oxalis, ce qui les a amenés à créer une marque collective du fait de leurs compétences complémentaires, ce leur permet de réaliser du chiffre d'affaires et se verser un salaire.

En synthèse, ces activités communautaires s'intègrent à la fois dans les fonctions mutualisées et communautaires. Elles favorisent la mutualisation de moyens de production pour les TA, en alimentant le Projet coopératif, par la création d'un réseau de membres. De fait, elles participent à tisser et entretenir *l'affectio societatis* ou *l'affectio cooperatis* (Hérail, 2000). Elles encouragent l'interconnaissance, la confiance entre les membres, la création de solidarités professionnelles et/ou de relations amicales, en sus de l'émergence de valeurs et d'une culture commune, recréant un collectif de travail, au-delà des UPI majoritaires.

#### 4. Une dimension gouvernance : les activités démocratiques

Parmi les activités des membres, il y a celles qui permettent de construire un espace de travail démocratique, un cadre de règles propice à l'autonomie dans le travail. La dimension de gouvernance renvoie à l'exercice de la citoyenneté économique, à la participation à la gouvernance d'une coopérative de travail associé. Cette catégorie comprend le temps consacré à la démocratie au sein de la coopérative : prise de décision, préparation et animation de séminaires pour les sociétaires, d'Assemblées Générales (AG), participation à des groupes de travail sur des sujets liés à la démocratie ou à l'éducation coopérative. Sont également incluses dans cette dimension, les activités liées à la compréhension de l'histoire de la coopérative et de son Projet coopératif<sup>4</sup>, à l'apprentissage du système démocratique et la participation aux prises de décision<sup>5</sup>. Les activités de pédagogie coopérative sont un élément clé de l'organisation démocratique du travail d'une coopérative (Desroche, 1976). Elles favorisent l'implication des membres dans la vie coopérative, créant un sentiment d'appartenance à la coopérative et la participation des membres aux décisions concernant le cadre de leur travail et les conditions de production.

De façon générale, les activités démocratiques ont une fonction mutualisée et communautaire dans la coopérative, comme par exemple la construction de mécanismes de solidarité entre les UPI. Pour la

---

<sup>4</sup> ou « *récit* » (Rousseau, 2007b).

<sup>5</sup> Modalités définissant la prise de parole ou l'intégration au sociétariat.

direction générale (membre salarié-sociétaire<sup>6</sup>), mandatée et rémunérée pour assurer la gestion de la coopérative, ces activités démocratiques sont étroitement liées à leurs activités professionnelles. De même, les frontières de cette dimension de gouvernance sont poreuses pour les TA. C'est le cas à Coopaname pour celles qui participent à une réunion de la *Commission Business* liée au Conseil d'Administration, consacrée aux conditions d'accompagnement au développement commercial des AE. Les activités professionnelles et démocratiques se combinent. Dans l'ensemble, ces activités ne sont pas rémunérées de façon monétaire, parfois indemnisées. Pour les TA, la réalisation de ces activités démocratiques peut être en tension avec la nécessité d'assurer l'exercice de leur métier (activités professionnelles). Enfin, ces activités ne sont pas toutes accomplies dans les mêmes proportions selon les profils des membres. Dans les CAE conventionnelles centrées sur la sécurisation du parcours des TA (Sangiorgio et Veyer, 2009), ces activités communautaires sont/étaient essentiellement assurées par les SEM (Leclercq et Romanowski, 2018 ; Brulé-Josso et Liberos, 2019). Cette dimension permet de saisir les tensions consubstantielles aux spécificités socioproductives d'une CAE.

\*

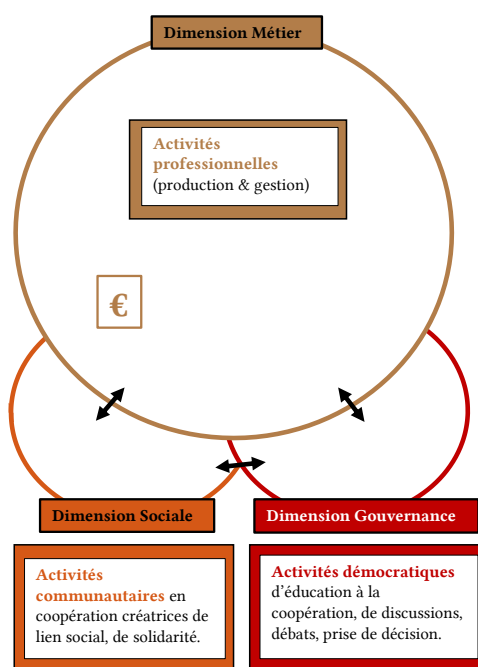
Le travail s'entend ici au sens d'un ensemble d'activités socioproductives individuelles, collectives, communautaires. Cette grille permet d'appréhender de façon qualitative la dimension d'autonomie et de démocratie dans le travail des membres des CAE, quel que soit leur statut, ainsi que les combinaisons d'activités opérées. De fait, toutes ne sont pas rémunérées de façon monétaire, ce qui induit des choix personnels, collectifs et coopératifs dans la priorisation des temps. L'analyse intègre un double niveau de compréhension : l'organisation et les personnes. Dans ces conditions, les stratégies de revenus et de compétitivité coopérative sont examinées à partir de trois dimensions (métier, sociale et gouvernance) du travail qui supposent des arbitrages entre des activités économiques, communautaires et démocratiques (cf. Figure 6). Ces choix dépendent de l'environnement et des moyens de production. Ils se différencient selon les membres, du fait de leurs conditions socioéconomiques, leur statut, et leur proximité ou non avec le Projet coopératif. C'est donc d'abord empiriquement que nous considérons le travail des membres dans trois CAE, en discernant les tensions et les éléments des combinaisons instaurées.

---

<sup>6</sup> Dans tous les cas des CAE analysées, les membres de la direction sont sociétaires.



Figure 6 : Les trois dimensions du travail dans les CAE



Source : Réalisée par les soins de l'auteurice.

## Section 2. La multidimensionnalité du rapport coopératif d'activités

Afin de dépasser l'analyse binaire des formes d'emplois, il s'agit d'enrichir les travaux conceptualisant les *zones grises du travail et de l'emploi* (Bureau et Dieuaide, 2018) en proposant une grille utile à l'analyse empirique de l'émergence d'innovations institutionnelles (Bureau et Corsani, 2015), à l'instar des CAE. L'approche de B. Jullien (2004) inspire également l'idée de considérer la pluralité des rapports sociaux qui s'exercent en particulier sur les TA dans le cas présent. Lui, avait identifié quatre catégories de relations : salariale (employé/employeur), d'achat (fournisseur/entrepreneur), de financement (financier/entrepreneur), commercial (client/employeur). Plusieurs éléments sont pris en considération : l'évolution des relations salariales, l'intensité relationnelle du travail dans les services, l'émergence de formes d'emplois hybrides et la spécificité du *rapport de coopération* dans les Scop (Hiez, 2006). Cette grille qualifie la spécificité de la relation d'emploi dans les CAE et des rapports de pouvoir qui en découlent. Elle est issue d'un processus abductif constitué de trois étapes. Premièrement, les catégories d'acteurs apportant leur travail et leur contribution dans les CAE sont identifiées à l'aune de leurs facteurs communs et distinctifs (1.). Deuxièmement, les composantes des *relations sociales* (Boyer, 2002) et du *rapport social d'activités* (Laurent et Mouriaux, 2008) sont redéfinies pour appréhender le cas des relations sociales dans les CAE (2.). Ce travail aboutit à la distinction de trois relations sociales de production qui forment le *rapport coopératif d'activités* (3.).

### 1. Catégoriser les acteurs apportant leur travail et leur contribution financière

Il s'agit ici de préciser l'analyse sur le plan des parties prenantes. En effet, plusieurs catégories de membres se distinguent selon leur statut juridique – c'est-à-dire de droits et d'obligations spécifiques – source de rapports de pouvoir dans l'entreprise. Nous les étudions d'abord à la lumière des contrats salariaux aux conditions contrastées (1.1.), puis du lien social entre le TA et la coopérative (1.2.). Ainsi,

le sociétariat est systématiquement considéré. Trois catégories de salariat se distinguent selon des liens et des conditions d'emplois présentées ci-dessous : les entrepreneuses-salariées (ES), les salariés de l'Entité Mutualisée (SEM) et les salariées de la coopérative affectées aux Activités entrepreneuriales (AE).

#### 1.1. Les trois catégories des acteurs internes d'une CAE selon leurs liens salariaux

*Les entrepreneuses-salariées (ES), éventuellement associées (ESA)* forment la première catégorie. Ils développent une AE, seuls ou en collectif, afin de pouvoir se salarier grâce à leur marge brute. Ainsi, ils s'auto-emploient grâce à leur AE, une UPI et/ou UPC. Employeuse des ES et ESA, la coopérative porte les contrats de travail. Ceux-ci fixent les conditions de mutualisation, l'engagement des TA salariées à développer son AE. En dehors des opérations liées aux services mutualisés, l'organisation du travail n'est pas spécifiée, car ce sont les ES ou les ESA qui la détermine de façon autonome. Les modalités de sorties du salariat sont discutées avec les SEM, afin d'assurer des conditions adaptées pour accéder aux droits au chômage.

La deuxième catégorie concerne *les salariés de l'entité mutualisée (SEM)*. Salariés de la coopérative, leur contrat de travail relève du droit commun : il fixe les missions à réaliser dans leur poste de travail, le niveau de revenus fixés avec la CAE employeuse<sup>7</sup> (taux horaire et nombre d'heures de travail salarié), les modalités du travail (horaires, lieu(x) de travail, etc.), l'organisation du travail. Leur situation de travail est comparable à celle des salariées des associations. Politiquement, ils sont dans une posture de subordination vis-à-vis du collectif. Pratiquement, ils sont dans une relation de subordination vis-à-vis de la direction. Leur autonomie dans le travail n'est pas aussi importante que celles des ES. « *Ils ne sont clairement pas leurs propres employeurs économiques, ni ceux de la structure, mais bien 'employés du collectif tout entier'* » (Delvolvé et Veyer, 2011). Ils jouent un rôle important dans la création, la structuration et la gestion des CAE, y compris la définition du système de règles encadrant les relations sociales de production. Le taux de sociétariat des SEM s'avère plus élevé que celui des TA (cf. chap. 5). Leur rôle importe dans les processus de décision relatifs à la fixation des taux de contribution des UPIC et des TA, à la répartition des résultats de la coopérative et aux arbitrages de gestion entre les remboursements de frais et la fixation de la rémunération.

La troisième catégorie concerne *le salariat par la coopérative<sup>8</sup> de personnes travaillant pour une UPIC*. En cas de besoin, les TA peuvent recourir à une main d'œuvre salariée pour répondre à un surcroît de production, qui les amène à recruter une personne<sup>9</sup>, dont le salaire est prélevé sur le chiffre d'affaires de leur UPIC. C'est la coopérative qui les emploie dans la mesure où les UPIC ne disposent pas de numéro de SIRET. C'est donc elle qui est garante de leurs conditions salariales<sup>10</sup>. Ces personnes voient leurs missions définies par des TA qui organisent et contrôlent leur travail. Ces situations particulières

---

<sup>7</sup> Représenté par le(s) gérant(e)s ou la direction mandatée(s) par le Conseil d'Administration, aptes à signer les contrats de travail.

<sup>8</sup> La seule société juridique en mesure de salarier une personne.

<sup>9</sup> Cela peut-être un stagiaire ou une salariée.

<sup>10</sup> Durée du travail, repos et de congés de santé et sécurité au travail, cf. art. L. 7332-2. de la loi ESS relative aux CAE (cf. annexe 3).

nécessitent d'être appréhendées, bien qu'elles restent plutôt exceptionnelles voire sectorielles (ex. restauration). De fait, les CAE limitent le recours à ces situations d'emplois en proposant l'intégration de ces personnes en tant qu'ESA dans la coopérative.

Une réflexion requiert finalement d'être formulée concernant la situation *des TA qui réalisent des missions pour la CAE*. Les liens juridiques qu'ils entretiennent avec leur employeur, la CAE, sont spécifiques. La prestation est établie à partir d'un cahier des charges défini avec la coopérative, qui va ensuite facturer à l'UPIC. Pour autant, cette situation n'est pas considérée systématiquement ici comme une relation de subordination. C'est une quatrième catégorie, au sens où la TA dispose bien d'une autonomie productive équivalente à celle dont elle bénéficie avec un client extérieur à la coopérative. Cela dit, lorsque plus de la moitié du chiffre d'affaires de l'AE d'un TA dépend de la CAE, cette situation peut interroger<sup>11</sup>.

Juridiquement, ces quatre catégories sont salariées de la coopérative, mais leurs modalités de travail n'impliquent pas les mêmes liens. Les principaux facteurs de différenciation résident dans la détermination des missions à effectuer, la formation et la variabilité ou non du salaire et les modalités de réalisation du travail.

#### 1.2. Les trois types de travailleuses autonomes : les entrepreneuses accompagnées, les entrepreneuses-salariées et les entrepreneuses-salariées-associées

La deuxième distinction concerne les TA qui commencent à développer leur AE en convention d'accompagnement ou en CAPE, les ES et les ESA. Ces statuts sont acquis au cours du temps, selon le rythme de développement de leur AE, de sorte que ces statuts coexistent au sein de la coopérative. Chaque mois, de nouveaux TA intègrent la CAE, d'autres changent de statut (salarial) ; lors de chaque AG, certains deviennent sociétaires ; à tout moment des TA choisissent de quitter la coopérative.

- *Dans le cas des TA en convention d'accompagnement ou en CAPE* : leur relation avec la coopérative relève d'abord d'une relation sociale avec les membres de la coopérative. Deuxièmement, une relation contractuelle de type commercial les lie avec la CAE. Cela leur permet de donner une existence commerciale à leur AE au moyen du numéro de SIRET de la coopérative et ainsi de commencer à générer du chiffre d'affaires pour rembourser leurs frais et se dégager un salaire.
- *Le passage en salarial* renforce le lien des TA avec la coopérative par le passage à une relation salariale. La dimension de subordination est limitée par l'autonomie dont il dispose pour organiser et gérer son travail. L'ES bénéficie des avantages du statut de salarié dans une Scop : la protection que donne le droit du travail à toute personne salariée, l'accès à la protection sociale et à la mutuelle de l'entreprise, la participation reversée en fin d'exercice comptable (part travail).

---

<sup>11</sup> Nous aurons l'occasion de revenir sur cette situation atypique dans le chapitre 4.

- *L'ESA* accède elle, par l'achat de part(s) sociale(s), à une voix à l'AG, soit la possibilité de participer au processus de décision formel déterminant la gestion de la coopérative. Éventuellement, il peut bénéficier d'une « *part capital* »<sup>12</sup>.

La complexité des CAE s'illustrent par la diversité et l'imbrication de rapports de production définis par des règles, pratiques et relations différentes que cette grille vise à discerner, pour étudier les reconfigurations d'emplois des *zones grises du travail et de l'emploi* (Bureau et Dieuaide, 2018). Toutefois, si les droits juridiques et les fonctions dans la coopérative ne sont pas équivalents, les TA ne sont pas toujours strictement distinguées, en vue de faciliter la construction de liens sociaux communautaires.

## 2. *Les cinq composantes déterminants les relations sociales de production dans les CAE*

Dans une perspective régulationniste, les catégories de la *relation salariale* (Boyer, 2002) sont redéfinies en considérant l'émergence du travail cognitif et serviciel (Colletis et Dieuaide, 2008 ; Gallois, 2012 ; du Tertre, 2013), les spécificités du *travail autonome* dans une Scop (Delvolvé et Veyer, 2011 ; Bodet et de Grenier (2012) ; Bodet et alii, 2013 ; Bodet et alii, 2015). Les catégories modifiées intègrent celles du « *rapport social d'activités* » (Laurent et Mouriaux, 2008), et les variables identifiant l'hybridation des formes d'emploi (Dupuy et Larré, 1999 ; Levratto et Serverin, 2012 ; Grégoire, 2018). À partir de l'analyse empirique des CAE, plusieurs éléments ont été incorporés : les statuts des membres, leur imbrication, la diversité des métiers, l'organisation du travail autonome et mutualisé, les formes de rémunérations et le partage des bénéficiés, les motivations des membres à rejoindre la CAE, les liens d'appartenance à la coopérative et les usages faits par les membres, le rapport des TA avec leurs clients et enfin la dimension sociétaire.

Pour discerner les composantes des relations sociales de production, nous avons raisonné en trois temps exposés ci-dessous. En sus, le Tableau 9 synthétise les composantes et les éléments transversaux analysés.

1. D'abord, il s'agit de considérer la dualité d'une relation de coopération (Hiez, 2006) entre le rapport d'activités en lien avec le projet économique (l'entreprise), et le rapport de société en lien avec le Projet coopératif (groupement de personnes) (Vienney, 1982). Cela nous permet d'intégrer les différentes logiques productives des CAE.
2. Ensuite, trois variables sont introduites dans l'analyse : la dépendance (juridique et économique), l'autonomie productive<sup>13</sup> et la responsabilité des risques, et finalement le caractère individuel ou collectif (Dupuy et Larré, 1999 ; Levratto et Serverin, 2013 ; Grégoire, 2019).
3. Enfin, s'ajoute la détermination de cinq composantes adaptées et redéfinies du « *rapport social d'activités* » (Laurent et Mouriaux, 2008), qui tient compte des formes d'emploi dans les CAE (Bodet et de Grenier, 2012) : les liens d'appartenance à la coopérative et la mobilisation du travail, l'organisation du travail et les modes de production, les modalités de mutualisation des

<sup>12</sup> L'équivalent des dividendes dans les sociétés commerciales, les entreprises à but lucratif.

<sup>13</sup> Analyse le degré d'autonomie dont bénéficient les membres pour organiser et réaliser leur travail.

risques et de sécurisation des parcours professionnels, la formation et les déterminants des revenus et enfin les conditions de participation au processus de décision.

Tableau 9 : Les composantes des relations sociales de production d'une CAE

1.Liens d'appartenance à la coopérative & Mobilisation du travail	2.Organisation du travail & Modes de production	3.Formes de mutualisation & sécurisation des parcours professionnels	4.Formation et déterminants des revenus	5.Conditions de participation au processus de décision	Catégories transverses
Quels sont les liens juridiques, sociaux et économiques entre les membres et la coopérative ?	Comment s'organise le travail autonome et quels sont les modes de production ?	Quelles sont les mutualisations sociales et économiques protégeant les parcours professionnels de ses membres ?	Quelles sont les conditions de rémunération du travail ? Comment se construisent les rémunérations des membres des CAE ?	Quels sont les outils et les processus favorisant la participation des membres au processus de décision ?	Rapport d'activités/Rapport sociétaire Autonomie productive/Responsabilité des risques Dimension individuelle/collective

Source : Tableau réalisé par les soins de l'auteurice, à partir de Boyer (2002), Laurent et Mouriaux (2008) et Bodet et de Grenier (2012)

Chaque composante est définie ci-dessous en tenant compte de trois catégories transverses : le rapport d'activités et le rapport sociétaire, l'autonomie productive et la responsabilité des risques, la dimension individuelle et la dimension collective. Une synthèse de cette analyse est présentée dans le Tableau 10.

## 2.1. Les liens d'appartenance à la coopérative et la mobilisation du travail

L'appartenance à la coopérative qualifie les liens (contractuels et identitaires) créés entre chaque membre de la société coopérative (au sens juridique et sociologique), de l'entrée et à la sortie, en passant par la vie professionnelle dans la coopérative. On identifie quatre types de contrats, impliquant des engagements spécifiques : la convention d'accompagnement ou le contrat commercial du CAPE, le contrat de travail de type CESA, le CDI « classique » pour les SEM et enfin le contrat de sociétaire. Pour les TA, les liens d'appartenance à des collectifs métiers, à un établissement spécifique, à une marque collective ou à une instance de décision<sup>14</sup> sont appréhendés. Il y a donc une dimension individuelle (le contrat de travail) et collective avec l'intégration dans une communauté de pairs. La mobilisation du travail qualifie les modalités de mise au travail qui reposent sur l'organisation autonome d'une Activité professionnelle (AP), incluant des contraintes dans la mutualisation et la délégation de certaines activités mutualisées. Les TA sont chargés de trouver les moyens d'assurer leur salaire. Dans le cas des SEM, la mobilisation du travail est indiquée dans le contrat de travail. Duquel résulte une organisation à respecter. Ils bénéficient aussi du statut et du rôle de sociétaires. Elles ne portent pas autant la responsabilité des risques économiques de leur AP que les TA, mais elles partagent collectivement les risques portés par la coopérative. Cette composante permet d'analyser un premier degré d'autonomie dans l'organisation du travail ainsi que les risques individuellement portés par les TA.

<sup>14</sup> Ou plusieurs, dans chaque cas.

## 2.2. L'organisation du travail et les moyens de production

La deuxième composante concerne l'organisation du travail et les modes de production, permettant à la coopérative de réaliser l'ensemble des fonctions socioproductives nécessaires pour mettre en œuvre son Projet coopératif. Elle apprécie l'*autonomie productive* et la dimension individuelle/collective du travail dans les CAE. Concernant le projet économique, il s'agit de caractériser le type de production ou de prestation accomplie, les déterminants des conditions de travail, l'objectif et le sens du travail et enfin les choix des missions ou tâches à effectuer. Les formations et ateliers proposés par les coopératives y sont inclus pour favoriser l'autonomie dans la gestion et le développement de son AE. « *L'entreprise se doit d'assumer toutes les exigences liées à son existence juridique et au droit du travail et des sociétés tout en assumant et militant pour l'autonomie des personnes, la responsabilité pleine et entière de leur activité et leur capacité à participer aux prises de décisions au sein de l'entreprise* » (Poncin, 2004, p. 232). Concernant le Projet coopératif, il s'agit d'établir l'objet, les règles du sociétariat et les espaces de délibérations (Chevallier, 2007), à l'instar des séminaires des sociétaires. Cette composante met en évidence les différentes situations de travail des membres, en étudiant le processus de décision démocratique et la définition de règles collectives. Cette composante permet d'apprécier l'*autonomie productive* des membres, soit le degré d'autonomie pour organiser et réaliser le travail, et l'organisation des *activités démocratiques* dans une perspective multifonctionnelle.

## 2.3. Les modalités de mutualisation du travail

Les modalités de mutualisation du travail constituent la troisième composante. Elle concerne les services et les moyens de production et de protection mis en commun par les membres, en vue d'assurer les conditions de réalisation de leur métier pour dégager un revenu. Du point de vue du rapport d'activités, il s'agit de comprendre comment sont organisées les fonctions de mutualisation, en considérant les différents niveaux de mutualisation : au sein de l'EM, entre UPIC : assurance, formation, outils partagés, etc. Du point de vue du rapport sociétaire, il s'agit de mesurer les formes de mutualisation des risques à travers la répartition des pertes d'UPIC au travers des règles statutaires. Est également apprécié le degré d'autonomie des travailleurs, articulé avec la capacité des membres à définir, questionner les règles et procès de mutualisation, et les formes de mutualisation des risques portés par la personne et/ou le collectif. Il est alors possible d'étudier les relations d'interdépendance entre les membres de la coopérative, en considérant les différences statutaires entre TA et avec les SEM qui peuvent aussi être sociétaires.

## 2.4. Formation et déterminants des revenus internes

La quatrième composante appréhende la formation et les déterminants des revenus (directs et indirects) issus des activités professionnelles, communautaires et démocratiques des membres, selon différentes formes d'échanges (marchands, redistributifs et réciprocitaires). Concernant les AE, la principale différence est la manière dont se construit le salaire des TA, et celui des SEM, fixe et dépendant

de la politique salariale de la coopérative ou d'une décision de la direction<sup>15</sup>. La rémunération des ES et ESA est déterminée en accord avec la coopérative, en fonction du chiffre d'affaires, avec l'idée de pouvoir lisser le salaire sur environ trois mois. L'enjeu est d'assurer un salaire plutôt stable en vue d'une croissance progressive. Chacun est en charge d'aller chercher sa clientèle pour vendre ses produits, ses prestations. Le TA se voit dépendant de sa clientèle et de la coopérative. S'il ne parvient pas à dégager de chiffres d'affaires, s'il n'atteint pas un certain chiffre d'affaires selon les critères de la coopérative, il est susceptible de devoir quitter la coopérative. Ce qui les protège, c'est leur contrat de travail et un principe de coresponsabilité collective créant une dépendance juridique et économique entre le TA, l'EM et la coopérative.

Concernant les activités liées au Projet coopératif, il s'agit des règles qui encadrent la rémunération des salariés à partir des résultats de la coopérative et éventuellement celle des sociétaires, des mandataires (notamment celles des membres de la direction) et le montant des réserves impartageables. Cette composante permet d'identifier les risques économiques portés par les TA et donc de qualifier leur degré de dépendance économique vis-à-vis de leur client, voire de la coopérative. La dimension est individuelle et collective. À l'inverse, les SEM disposent d'une stabilité de leur salaire, déterminée toutefois par la coopérative selon les missions à réaliser, leur expérience, leur formation, et le niveau des salaires de l'environnement concurrentiel de la CAE. Du point de vue du rapport sociétaire, il s'agit de la formation de fonds mutualisés (pour couvrir les risques économiques), le versement de part travail, voire de « *parts capital* », et la constitution des réserves communes grâce aux sociétaires<sup>16</sup>. Les dimensions individuelles et collectives sont étroitement emmêlées. La participation reçue individuellement provient du bénéfice réalisé collectivement. Chaque sociétaire contribue individuellement, avec son salaire, à augmenter les fonds propres de la coopérative.

## 2.5. Participation au processus de décision

La dernière composante s'intéresse à la participation des membres aux processus de décision qui organisent : les activités productives marchandes au niveau de l'entreprise (intégrant l'invention d'espaces collectifs d'échanges entre TA d'un même métier) et l'élaboration d'un Projet coopératif construit démocratiquement au niveau de la communauté de pairs (ou gouvernement de personnes). Ce sont les modalités de participation mises en œuvre par la coopérative, pour définir des règles communes qui organisent l'ensemble du système et des fonctions. Les dynamiques de représentation des salariées sont ici appréhendées. Les CAE généralistes, rassemblant une majorité d'AE de type cognitif, sont rattachées à la Fédération Syntec<sup>17</sup>. Voici trois exemples d'éléments analysés : les espaces de délibérations contribuant à la création de collectifs de TA rassemblés autour d'un même métier, le

---

<sup>15</sup> La question de la fixation de la rémunération des SEM constitue une question politique pour savoir quelle instance est légitime pour arbitrer sur cette question. Certains TA réclament ainsi un droit de regard, par le biais du CA. Durant la période analysée, à Coopaname et à Oxalis, des discussions relatives à la rémunération des SEM sont intervenues entre la direction et le CA.

<sup>16</sup> Achats de parts sociales et principe de remontée au capital d'une part du salaire.

<sup>17</sup> Rassemble les organisations patronales de l'ingénierie, du numérique, des études et du conseil, de la formation professionnelle, de l'événement.

processus de dialogue social avec le comité social et économique (CSE)<sup>18</sup> ou d'autres formes d'instances créées pour représenter les intérêts des membres selon leur statut, leur fonction, leur rôle<sup>19</sup>, et le processus pédagogique portant les dynamiques sociétares<sup>20</sup>.

Tableau 10 : Les variables des composantes des relations sociales de production

Composantes	1.Liens d'appartenance à la coopérative & Mobilisation du travail	2.Organisation du travail & Modes de production	3.Formes de mutualisation & sécurisation des parcours professionnels	4.Formation et déterminants des revenus	5.Conditions de participation au processus de décision
<i>Entreprise</i>	Mode d'entrée/de sortie, Type de contrat, Groupes d'appartenances, Temps communautaires.	Type de production/prestation, Déterminant des conditions de travail, Objectif/sens du travail dans l'entreprise, Choix des missions.	Entre UPIC, par métier, de développement économique.	Formation du salaire, Mode d'évolution du salaire, Autres revenus issus de la pluriactivité ou liés à une solidarité familiale.	Conseil social et économique, Espaces de délibération, Représentation syndicale le cas échéant.
<i>Groupe-ment de personnes</i>	Accès au sociétariat, Type de contrats, Appartenances à des instances démocratiques, Espaces de rencontres.	Objet du sociétariat, Règles sociétaires, Espace de délibération/réflexion.	Mutualisation risques économiques, Règles statutaires répartition des résultats.	Responsabilité des pertes, Règle de répartition des résultats (part travail/capital).	Espaces et processus de pédagogie coopérative, de délibération et de prise de décisions.

Source : Tableau réalisé par les soins de l'autrice.

### 3. Les relations sociales de production fondant le rapport coopératif d'activités

À partir de ces cinq composantes, l'analyse des relations sociales de production des CAE permet d'identifier trois relations primaires (la relation entrepreneuriale, la relation d'emploi, la relation sociétaire) qui forment un rapport<sup>21</sup> secondaire (le *rapport coopératif d'activités*). Les deux premières relations citées (entrepreneuriale et salariale) sont liées aux activités productives marchandes, alors que la relation sociétaire est liée au groupement de personnes. La combinaison de ces relations caractérise un Projet coopératif (l'autonomie dans le travail), et une organisation du travail incluant une dimension sociale (accompagnement, formation, accès à la protection sociale), et marchande (économique).

#### 3.1. La relation entrepreneuriale : entre autonomie productive et dépendance économique

La relation entrepreneuriale qualifie les relations nouées par les TA dans le développement de leur AE en vue de réaliser un chiffre d'affaires pour rémunérer leur travail, autrement dit principalement avec leur clientèle<sup>22</sup> et les SEM<sup>23</sup>. Cette notion met en lumière la *triangulation du contrat de travail* entre

<sup>18</sup> Depuis 2017, Anciennement les Instances de Représentation du Personnel (IRP).

<sup>19</sup> La loi ESS 2014 n'impose pas de représentation des membres de la coopérative au titre de salariés, c'est donc un choix de la CAE.

<sup>20</sup> Education coopérative, espaces de délibération, processus d'inclusion et règles de participation aux AG.

<sup>21</sup> La notion de rapport utilisée à dessein insiste sur la dimension holiste du rapport coopératif d'activités qui englobe trois types de relations, tout en les dépassant.

<sup>22</sup> Relation commerciale, conditions de négociations, élaboration du devis, délais de réalisation du travail, négociation des prix, conditions de production/prestation, délais de paiement.

<sup>23</sup> Elle ne concerne donc pas les SEM, sauf lorsqu'ils sont également TA.



le TA, la coopérative et la clientèle. En termes d'autonomie productive, le TA est en charge de la définition de l'AE, des outils et des moyens de production nécessaires, de l'organisation du travail, du choix de sa clientèle, de la détermination de ses prix, etc. La mutualisation des services réduit les risques des AE, grâce à l'assurance professionnelle obligatoire, des ateliers et des discussions pour fixer un prix de vente adapté, aux coopérations économiques<sup>24</sup>, etc. L'appui de la coopérative représente un argument majeur pour les TA qui rejoignent une CAE. La mutualisation des fonctions permet à un public « *non gestionnaire* » de déléguer leur comptabilité. L'autonomie productive se limite en revanche par les termes du contrat commercial noué avec la clientèle sur le plan de la sous-traitance, du prix négocié ou des délais de réalisation. De façon non systématique, mais régulière, on relève des asymétries dans la relation commerciale, comme lorsqu'une AE s'adresse à une clientèle de grandes entreprises, ou en cas de difficulté pour trouver des débouchés, ou négocier les termes de la prestation, un prix permettant de rémunérer le travail réalisé.

On remarque une tension entre la volonté de développement d'une AE autonome, et la capacité à dégager un revenu suffisant pour vivre. En effet, la mission à réaliser tend à compter davantage que les conditions de travail de la personne (Boyer, 2001 ; Supiot, 1989 ; Supiot et al., 1999). Les rapports de pouvoir qui s'exercent sur le TA proviennent de leurs concurrents sur le marché, leur clientèle, leurs pairs et les SEM. Le risque d'auto-exploitation découle ainsi de la situation de travail qui ne rend pas toujours possible une autonomie productive (Cingolani, 2012, 2014 ; Devolvé et Veyer, 2011). Leur rémunération n'est pas fixe et subit des discontinuités. Pourtant, les CAE pratiquent conventionnellement un lissage des salaires sur trois mois, et parfois proposent des avances de salaires alors assumées par le collectif. La dépendance économique face au donneur d'ordre reste donc problématique dans les CAE. Et d'ailleurs, la rémunération dépend de la relation commerciale avec la clientèle, et de la relation salariale avec la coopérative. Si l'autonomie productive des TA en CAE semble plus importante que celle des micro-entrepreneurs grâce à la mutualisation et l'organisation productive de la CAE, l'autonomie sur le plan des revenus fait potentiellement l'objet d'une dépendance économique, quoique réduite par la mutualisation des risques et au statut d'assimilé salarié (Ballon et alii, 2019). La relation entrepreneuriale — associant autonomie productive et dépendance économique — est partiellement compensée par la possibilité de bénéficier de la protection sociale attachée au salariat<sup>25</sup>.

### 3.2. La relation d'emploi : dépasser la subordination, assurer une protection sociale

La relation d'emploi concerne l'ensemble des salariés de la coopérative (ES, ESA et SEM), c'est-à-dire cette situation singulière de *cosalariat* (Bodet et de Grenier, 2012), d'*a-salariat* ou de *métasalariat* (Espagne, 1990). Toutefois selon la nature du salariat, les relations ne sont pas équivalentes. Les SEM font partie d'un service organisé : leurs missions dépendent des besoins de la coopérative. Les ES et ESA sont plus autonomes dans l'exercice de leur métier et la gestion de leur AP, comme le définit leur contrat de travail. La fixation des rémunérations varie : du salaire fixe des SEM, au salaire dépendant

---

<sup>24</sup> Prospection commerciale commune, réponse à appel d'offres à plusieurs, etc.

<sup>25</sup> Les allocations de retours vers l'emploi — dont peuvent bénéficier les TA — ou l'appui sur un contrat salarié parallèle à temps partiel rendent possible le développement de l'AE.

de la valeur ajoutée pour la TA, c'est-à-dire leur capacité à trouver des opportunités commerciales et contractualiser. Les SEM assurent le bon fonctionnement des outils de gestion, la validation des factures, de l'augmentation des salaires et le remboursement de frais, en étudiant avec chaque personne la conjoncture de leur AE.

Devenir membre d'une CAE engage à développer son AE en respectant les règles légales et statutaires, et les règles internes tacites ou implicites<sup>26</sup>. En choisissant de se salarier dans une CAE, le TA accepte en échange de payer les cotisations sociales et patronales, ce qui représente 40 % du chiffre d'affaires pour un salaire brut, en sus d'une contribution plus importante comparée aux micro-entrepreneurs. L'avantage dans une CAE est la possibilité de nouer des coopérations économiques qui contribuent à augmenter le chiffre d'affaires (Corsani et al., 2016). L'accès à la protection sociale et à la mutuelle de santé protège des risques. La possibilité de cumuler un petit salaire dans la coopérative et une part d'allocation retour emploi (ARE) sécurise la démarche entrepreneuriale. Ils bénéficient du droit à la formation en tant que salariés. L'absence de chiffre d'affaires constitue un motif de rupture du contrat dans la mesure où la personne ne peut plus se salarier. Le mode de rupture conventionnelle permet aux ES de disposer d'ARE.

Les CAE questionnent le lien de subordination à plusieurs niveaux : entre TA et coopérative, entre individus et collectif, entre salariés et sociétaires (Desroches, 1976 ; Hiez, 1976). Les CAE revendiquent la libre adhésion des TA à la coopérative pour bénéficier des effets collectifs de la mutualisation et de la protection sociale, ce qui se traduit par la possibilité de quitter la CAE à tout moment. « *La coopérative d'activités et d'emploi ne peut justifier ses pratiques d'individualisation et de variabilité du salaire que dans la mesure où les personnes concernées acceptent librement et en toute conscience ce mode de fonctionnement* », une « *acceptation libre et raisonnée d'une démarche entrepreneuriale* » (Delvolvé et Veyer, 2009, pp. 7). Elles s'inscrivent dans un mouvement coopératif historique de rejet du lien de subordination attaché au salariat qui implique l'apprentissage d'une nouvelle posture de travail, sans supérieur hiérarchique pour établir le planning de travail (Draperi, 2013). Certaines coopératives, à l'instar de Coopaname, rejettent le lien de subordination, par une critique relative à l'inégalité inhérente, qui limite l'autonomie des travailleurs. « *L'absence de subordination constitue une valeur centrale pour certaines CAE comme Coopaname* » (Bureau et Corsani, 2015, pp. 221). De fait, les TA rejettent la subordination vécue durant des expériences professionnelles antérieures ; c'est l'une de leurs motivations à intégrer une CAE.

Pourtant, la relation d'emploi inclut également une subordination plus « *classique* » entre le SEM et la direction de la coopérative. Certes, le contrat de travail salarié est utilisé comme un outil pour donner accès, aux TA en particulier, aux droits sociaux liés à ce statut en France. Cependant, il importe de considérer l'existence d'une relation subordonnée de la direction et du collectif sur les SEM, de la direction et des SEM sur les TA. La relation d'emploi entre l'ES ou l'ESA à la coopérative garantit leur

---

<sup>26</sup> Par exemple, la participation aux ateliers de facturation pour connaître les procédures de facturation spécifiques qui s'appliquent.

autonomie productive, au sens où il n'y pas de contrôle sur les horaires de travail ou le choix des procédés de production. La subordination se recompose dans les CAE créant de nouvelles formes asymétries en matière d'informations et de pouvoirs entre SEM et ES ou ESA. Ces derniers critiquant leur faible maîtrise des outils de gestion adoptés, en cas d'erreur de la part de la coopérative<sup>27</sup>. Pour F. Darbus (2006), « *l'individualisation des activités et des rémunérations relativise ainsi la sécurité de l'emploi et la stabilité économique propre à la condition salariale* ». Parmi les éléments qui sont susceptibles d'affaiblir l'absence de subordination, il y a le faible taux de sociétariat des TA. C'est ce qu'il s'agit de mieux comprendre à partir des trois CAE. Le sociétariat donne en effet la possibilité aux TA de comprendre le fonctionnement des CAE, en termes de gestion des AE, dans la limite de pratiques transparentes, ce qui tend à réduire l'asymétrie d'information entre TA et SEM<sup>28</sup>.

*En synthèse*, la relation d'emploi s'intéresse aux rapports de force qui se forment entre les SEM et le gérant ou la direction générale, et entre les ES, les ESA et la coopérative par l'intermédiaire de ses représentants SEM<sup>29</sup>. L'autonomie productive et les risques découlent des orientations stratégiques et des règles votées par l'AG. L'enchâssement de la relation d'emploi et la relation sociétaire constitue une tension manifeste.

### 3.3. La relation sociétaire donne les conditions d'exercice de la citoyenneté économique

La relation sociétaire est définie comme un « *contrat de société* » (Vienney, 1985 ; Hiez, 2006) instituant des liens et des engagements noués entre les sociétaires par la propriété et la gestion collective de leurs moyens de production. Le rôle politique des salariés-sociétaires dans les coopératives invite à considérer la notion de citoyenneté économique<sup>30</sup>, une notion suggérée par Commons (1934), qui, par son approche institutionnaliste des formes d'échanges intègre une dimension de gouvernance. L'esprit démocratique constitue la réunion de volontés individuelles (individualités) dans une volonté collective, cette dernière primant (Bazzoli et Dutraive, 2010), ou communautaire (Desroches, 1976). La relation sociétaire saisit une interdépendance entre les membres par les outils et les risques qu'ils mutualisent<sup>31</sup>, une relation de citoyenneté économique.

La relation sociétaire<sup>32</sup> est liée aux prises de décisions collectives, à la stratégie économique et politique et à la répartition du résultat. Scop ou Scic, la CAE s'organise autour de cette double qualité de salarié et sociétaire. Chaque membre de la coopérative a vocation à devenir sociétaire au bout de trois ans en vue de participer aux Assemblées Générales (AG) composées d'une majorité de salariées. La relation sociétaire est rythmée par des temps consacrés à la transmission des valeurs et de l'histoire de la CAE,

---

<sup>27</sup> Ex. : Le retard de paiement de fournisseur.

<sup>28</sup> C'est d'ailleurs l'une des raisons qui motivent les TA à s'associer (Chambolle, 2006).

<sup>29</sup> Ex. : Conditions d'augmentation du salaire pour une ES versus exigences de qualité de services des ESA envers les SEM.

<sup>30</sup> Une expression qu'on retrouve dans le vocabulaire des membres de CAE, notamment à Coopaname, qui dans ce cas est associé directement à l'idée d'éducation coopérative.

<sup>31</sup> Le choix de répartition du résultat de la coopérative ou de la gestion des pertes laissées par les Activités déficitaires à la coopérative sont des variables illustrant les enjeux de la citoyenneté économique (Delvolvé et Veyer, 2009 ; Veyer et Sanguigiorgio, 2018).

<sup>32</sup> Elle inclut l'ensemble des parties prenantes internes sociétaires d'une CAE : ES, SEM, sociétaires extérieurs, personnes morales.

et au fil de rituels (Rousseau, 2007) caractéristiques de l'éducation à la coopération<sup>33</sup> (Desroches, 1976), en passant par la participation aux *espaces de délibération* (Chevallier, 2007) visant l'élaboration de règles collectives, jusqu'à la prise de décision. En moyenne deux AG<sup>34</sup> annuelles sont organisées afin d'accueillir les sociétaires, valider les comptes, voter des changements statutaires, élire des mandataires (président, administratrice), choisir les orientations stratégiques et politiques. Lorsque la CAE est une société anonyme, le Conseil d'Administration intervient en amont dans les délibérations et les prises de décisions.

Dans les CAE, l'accès au sociétariat constitue un aboutissement dans le parcours du citoyen coopérateur dans la mesure où il permet de participer aux décisions, en contribuant au capital social de la coopérative. La perspective coopérative étant de répondre aux besoins de ses membres, la relation sociétaire tend à incarner cette primauté du lien social sur la dimension économique, c'est-à-dire la combinaison entre un discours de sociétaire (Projet coopératif), avec une identité d'ES ou de SEM (Activités professionnelles). Cette posture citoyenne dans l'entreprise soutient la construction de sens dans le travail, par la possibilité de s'extraire de la division professionnelle et/ou statutaire des membres. Les séminaires de sociétaires représentent des *espaces collectifs d'indivision du travail* propices aux débats et discussions, en tant qu'« *espaces collectifs permettant l'expression partagée des parties prenantes au-delà de leur seule fonction* » (Chevallier, 2007). Ils favorisent l'expression des personnes et non d'agents économiques, au-delà de la distinction institutionnalisée entre le système productif marchand et la communauté de membres. Les sociétaires sont liés par l'avenir de leur outil de production collectif, les fonctions qu'ils mutualisent et la société juridique qui porte leur emploi possible grâce au développement des activités socioproductives.

Les personnes aux profils variés qui intègrent les CAE ne sont pas toutes familières avec l'économie sociale et les coopératives. Les sociétaires ne travaillent pas nécessairement sur un même lieu ni sur une même production : les rencontres sont irrégulières. En sus, la diversité des métiers, des situations et des choix de coopération marque la communauté de membres d'une CAE : c'est la gestion d'une AE qui les rassemble. Les temps d'éducation coopérative sont d'autant plus importants pour donner aux sociétaires les moyens d'exercer leur citoyenneté économique (Commons, 1934), puisque le sociétariat permet la définition collective des règles d'organisation du travail et de la mutualisation. Plusieurs limites sont toutefois observées comme le manque de transparence, l'asymétrie d'information, l'absence de temps de délibérations, et la faiblesse et l'instabilité des salaires des TA constituant un obstacle au sociétariat (Ballon et alii., 2019). De même, avant l'obligation du sociétariat après trois ans d'ancienneté, le taux des TA sociétaires reste faible en particulier dans les CAE conventionnelles (cf. chap. 1), questionnant la vigueur des dynamiques démocratiques dans les CAE (Brulé-Josso et Liberos, 2019). L'application de loi ESS 2014 modifie la taille et la composition de la communauté sociétaire, astreignant les EM à faire évoluer les dispositifs et les pratiques institués dans les CAE conventionnelles (Lion et Rospabé, 2018), comme l'illustre le cas d'Artenréel (chap. 12). La question du temps

---

<sup>33</sup> Ex. Les apprentissages du fonctionnement d'une Scop et pratique de la coopération.

<sup>34</sup> Ordinaires, extraordinaires.

consacré à la vie démocratique largement bénévole devient alors plus palpable : c'est du temps en moins pour l'activité économique. Une tension apparaît entre les relations entrepreneuriale/d'emploi et la relation sociétaire, entre les besoins individuels/collectifs, entre l'activité économique individuelle et le projet collectif sociopolitique (Ballon et al., 2019 ; Brulé-Josso et Liberos, 2019).

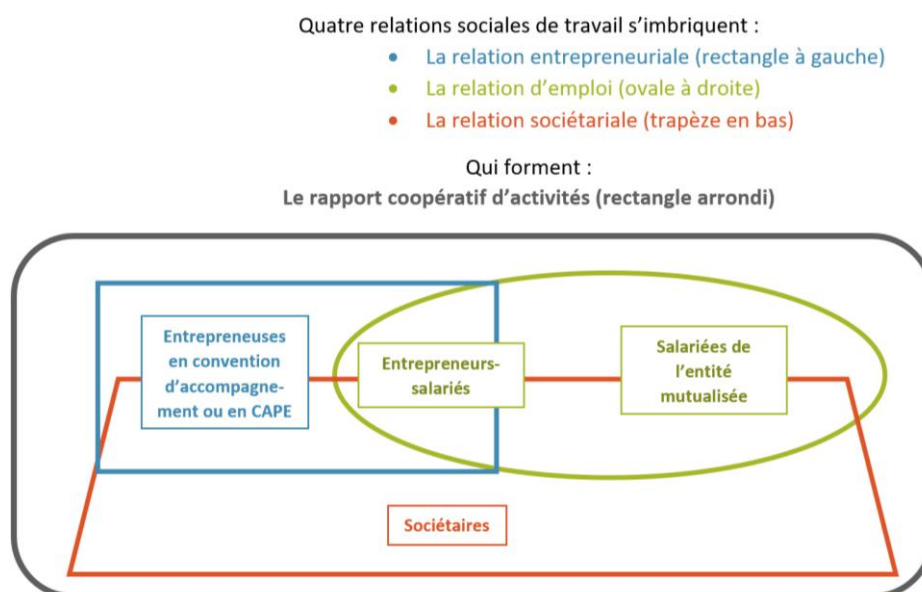
### 3.4. Multidimensionnalité des relations sociales de production : un rapport coopératif d'activités

Le *rapport coopératif d'activités* vient caractériser un *rapport de coopération* holiste (Hiez, 2006) de l'ensemble des membres d'une CAE, quel que soit leur statut, puisqu'il englobe les trois relations (entrepreneuriale, d'emploi et sociétaire) au-delà d'une distinction théorique entre projet économique et Projet coopératif (cf. figure 5, *infra*). Le rapport coopératif d'activités qualifie un *engagement mutuel* – vis-à-vis de soi et des autres (individu/collectif) – duquel résulte une *coresponsabilité* des actions réalisées (juridique, économique, politique) entre les membres de la communauté et l'entité juridique. Autrement dit, l'interdépendance des membres de la communauté découle des liens de coopération qui les unissent. C'est sans doute cette recherche de *posture plurielle*, au-delà d'une approche strictement économique ou politique, et au-delà des statuts d'ES ou de SEM, qui illustre le mieux cette idée. De fait, un grand nombre d'activités dépassent les rapports propres à chaque statut, comme les activités « *communautaires* », les « *démocratiques* ». Ce rapport intègre l'idée de multifonctionnalité en précisant la pluralité des liens communautaires, composée de membres exerçant des activités de travail hétéroclites (Sangiorgio et Veyer, 2009).

\*

Dans cette section, nous avons décomposé les relations sociales de production d'une CAE, en vue d'appréhender l'organisation du travail bâtie à la fois sur un Projet coopératif et une entreprise économique. Les différentes actrices internes discernées révèlent la composition du *rapport coopératif d'activités* formé par trois relations primaires : entrepreneuriale, d'emploi et sociétaire (cf. Figure 7).

Figure 7 : Le rapport coopératif d'activités dans les CAE



Source : Réalisée par les soins de l'autrice.

Cette lecture rend compte des régulations instituées par des rapports sociaux spécifiques selon le produit, le contexte et les acteurs économiques en question : entre la relation salariale, la relation d'achat, la relation de financement et la relation commerciale. C'est à partir de cette analyse enchâssée des relations sociales de production des CAE qu'il est possible d'étudier les tensions entre les acteurs internes de la coopérative, avec les acteurs externes, entre la dépendance économique et juridique, entre l'autonomie productive et les responsabilités des risques, et enfin entre les conditions individuelles et collectives de ces modalités. Les stratégies des actrices - par la diversité de leur choix - sont à l'origine de formes organisationnelles, ce que la grille des modèles productifs vise à considérer. Pour cela, il est nécessaire de remodeler la notion de configuration socioproductive d'une CAE, en revisitant les composantes initialement énoncées.

### Section 3. Les composantes de la configuration socioproductive

La notion de configuration socioproductive permet d'étudier les moyens mis en œuvre par une CAE pour réaliser ses activités socioproductives en considérant sa multifonctionnalité. Il s'agit d'identifier l'organisation de la production au regard des conventions, des règles et des habitudes formelles et informelles qui découlent du statut coopératif, du système socioproductif et du Projet coopératif, en complément duquel la culture et l'histoire de la CAE sont restituées. Afin de rendre compte de la composition des parties prenantes internes, la spécificité des salariés-sociétaires, qui jouent un rôle essentiel dans l'organisation, et des TA qui disposent d'une autonomie productive, est également considérée. Pour discerner les composantes d'une configuration socioproductive, nous envisageons la formation d'une division du travail qui intègre les effets du statut coopératif, de la dimension autonome des AE, et de la mutualisation de services (Bodet et alii., 2013). La détermination des modalités permet de saisir les opportunités et les contraintes de la coopérative, qui cherche à favoriser l'autonomie dans et par leur travail de ses membres. Dans une perspective multidimensionnelle, le terme de *configuration socioproductive* désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre par les CAE combinant autonomie, mutualisation et coopération dans leur organisation. Théoriquement, elle est en cohérence avec leur Projet coopératif et constitue la déclinaison de la stratégie de compétitivité annoncée, pour assurer la pérennité de leurs dynamiques socioproductives. Une configuration socioproductive est formée a priori indépendamment des stratégies de compétitivité coopérative. Des écarts et des tensions sur le plan organisationnel, fonctionnel, institutionnel et politique peuvent ainsi s'opérer. Notre conceptualisation aboutit à une composition d'éléments configuratifs – plus ou moins autonomes – propres aux CAE, étudiés suivant trois niveaux : les unités de production individuelles et collectives (UPIC) (1), l'unité productive mutualisée UPM) (2) et l'unité productive communautaire (UPCom) (3).

#### 1. Le niveau des unités productives individuelles et collectives

L'analyse des UPIC constitue un défi tant la diversité des profils des TA, leurs attentes, et leurs Activités professionnelles diffèrent. La caractérisation des variables significatives est réalisée à partir de l'enquête pour comprendre les moyens et les conditions de production effectivement mis en œuvre. Les AE « *individuelles* » et les « *collectifs* » sont considérés de façon similaire, pour distinguer leurs situations communes, et les divergences qui s'établissent. Au niveau des UPIC, trois éléments

permettent de cerner leurs moyens de production : les politiques produits/services (1.1.), l'organisation du travail (1.2.) et la relation entrepreneuriale (1.3.). Il faut bien garder à l'esprit les interdépendances entre les niveaux de production de la CAE, qui déterminent les composantes spécifiques des UPIC. Ainsi, les tensions et les rapports de pouvoir repérés facilitent et/ou contraignent les conditions d'exercice du travail autonome en CAE. Considérant l'analyse des modèles socioproductifs des CAE, il s'agit d'appréhender la cohérence entre les éléments configuratifs propres aux UPIC, avec leurs stratégies de revenus.

### 1.1. Les politiques produits/services

Les politiques produits/services<sup>35</sup> concernent la finalité économique, mutualisée ou réciprocaire, recherchée par la TA, la nature et le type de la production, les marchés visés, les modalités de recherche de clientèle, les ventes réalisées (mesurées en chiffre d'affaires global et par Activité entrepreneuriale ou AE), les partenariats de production (entre deux TA par exemple) et aussi les caractéristiques des clients ciblés (particuliers, collectivités publiques, organisation de l'ESS, entreprises publiques et privées). Les politiques produits/services sont déterminées par chaque TA, ou groupe de TA (dans le cas d'une UPC), en vue des choix productif pour leur AE. La politique produit/service opérée par une TA n'est pas déterminée de façon indépendante. Elle s'inscrit le cadre légal et les règles de la coopérative<sup>36</sup>. Les politiques produits/services considèrent l'ensemble des activités productives, dans une perspective multifonctionnelle de la production des CAE.

### 1.2. Organisation du travail

L'expression « *organisation du travail* »<sup>37</sup> se justifie par la spécificité de la production autonome et collective/mutualisée, caractérisée par un volume de production limité. La notion de travail est centrale — plus que la production —, elle permet d'intégrer une analyse globale de l'ensemble des AE et des activités des TA, dans une perspective multifonctionnelle. Précisément, l'objectif est de déceler l'articulation des activités des TA. L'organisation du travail se réfère aux outils, méthodes et moyens choisis par les TA pour mettre en œuvre leur politique produit/service. Elle concerne la répartition des activités (professionnelles, politiques, communautaires, familiales, associatives, etc.), le(s) lieu(x) de production, l'organisation de la conception, de la fabrication et de la commercialisation, la répartition individuelle et/ou collective, voire mixte du travail, et la gestion, les techniques et logiciels utilisés. Y sont également considérés le rapport au travail et la recherche d'émancipation. L'organisation du travail est définie de façon autonome par le TA : elle dépend du système de gestion de la coopérative, qui détermine les processus de suivis pour gérer, par exemple, les frais de l'AE et leur remboursement. Le caractère individuel des UPI limite la capacité des TA à répondre à des commandes plus

---

<sup>35</sup> Expression au pluriel pour qualifier la diversité des politiques qui caractérisent les UPIC, ainsi que celles des produits et des services.

<sup>36</sup> Ex. : Dans une CAE généraliste, un TA réalisant des petits bricolages souhaite élargir sa gamme de produits, en proposant des services aux particuliers en tant que peintre en bâtiment. Cela nécessite une assurance spécifique que la CAE n'a pas toujours. Alors, elle peut s'appuyer sur une CAE dédiée à ces Activités professionnelles dont la réglementation institutionnelle est spécifique.

<sup>37</sup> Et non, organisation productive dans le schéma des modèles productifs original (Boyer et Freyssenet, 2000).

importantes. Par conséquent, des formes de coopérations de production s'opèrent. L'organisation collective du travail au sein des UPC est variable. Certaines intègrent une recombinaison de la répartition des activités par la mutualisation ou la division du processus de production entre les membres de l'UPC. En conséquence, l'EM ajuste ses services (suivi de gestion, accompagnement).

### 1.3. La relation entrepreneuriale

La relation entrepreneuriale est à la fois d'ordre social et commercial. Elle qualifie les formes de commercialisation, les modalités de contractualisation avec la clientèle et les partenaires<sup>38</sup>, les formes et les niveaux de revenus monétaires ou non, direct ou indirect. Les modalités de contractualisation permettent de saisir comment elles marquent la relation entrepreneuriale des TA, en considérant les formes d'échanges marchands, redistributifs et réciprocaires. Au-delà des contraintes propres à chaque AP, certains contrats se révèlent plus rémunérateurs (ex. les appels d'offres). Ces choix distinguent les UPIC selon la nature des relations nouées avec la clientèle et déterminent la capacité des TA à assurer la pérennité de leur emploi dans la CAE. L'analyse empirique atteste de relations distinctes selon la clientèle (une entreprise du CAC 40, une petite association locale, une UPIC de la coopérative ou encore la coopérative elle-même)<sup>39</sup>, source potentielle de rapports de force inégaux. Ici, il s'agit d'évaluer les rapports de dépendance à la fois à la coopérative, et à la clientèle, dans le cas où l'UPIC dépend principalement d'un donneur d'ordre. La relation entrepreneuriale concerne aussi l'analyse des rapports entre les TA, en particulier lorsqu'ils travaillent au sein d'une UPIC et du rôle de la coopérative dans la régulation de ces relations (ex. : utilisation de la médiation).

### 2. *Le niveau de l'unité productive mutualisée*

L'unité productive mutualisée (UPM) se décline en trois composantes : d'abord, la définition des services qui sont mutualisés par les membres d'une CAE (2.1.), ensuite l'organisation permettant leur mise en œuvre (2.2.) et enfin les spécificités et les conditions de la relation d'emploi (2.3.). La direction de la coopérative, mandatée par l'AG ou le conseil d'administration le cas échéant, est responsable de la production des services mutualisés mis en œuvre par les SEM. Les TA disposent de marges de manœuvre variables, selon les éléments de configuration de l'unité productive communautaire, pour influencer l'UPM. L'analyse d'un modèle socioproductif intègre ces points de tensions entre stratégies de revenus, et stratégie de compétitivité coopérative. Les éléments de configuration de l'UPM sont étudiés à l'aune de la multifonctionnalité qui découle du Projet coopératif. Une autre tension peut se former selon la cohérence, ou la décohérence entre le Projet coopératif et les moyens mis en œuvre<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Y compris dans les cas de sous-traitance qui s'opèrent entre deux UPIC au sein de la CAE.

<sup>39</sup> Certaines TA font le choix de nouer des contrats différents selon le type de structure, considérant les finalités de l'échange qu'elles mettent en œuvre. Les objectifs divergent selon les cas.

<sup>40</sup> En particulier dans les CAE conventionnelles. Par exemple, en termes d'accueil d'un public éloigné de l'emploi et les conditions d'accompagnement et de développement des AE mis en œuvre.



## 2.1. Politique de services mutualisés

La politique de services mutualisés concerne le public de bénéficiaires ciblés (selon des critères sociaux, économiques, sectoriels, etc.), la conception et la nature des services offerts, les objectifs d'accueil, d'accompagnement et de développement commercial (quantité, qualité, caractéristiques), et finalement le fait d'assurer les ressources suffisantes pour mettre en œuvre ces services, en cohérence avec la gestion mutualisée (cf. *infra*). Elle est longtemps restée l'apanage des SEM et des gérants des CAE<sup>41</sup>, mais les transformations des CAE en sociétés anonymes et l'augmentation du nombre de TA sociétaires (suite à la loi ESS), tend à leur donner un rôle plus important dans la définition de l'organisation des services mutualisés. Cette composante permet d'appréhender la cohérence entre la stratégie de compétitivité coopérative et la politique de services mutualisés effectivement mise en œuvre.

## 2.2. Organisation productive

Concrètement, la politique de services mutualisés se traduit par l'organisation productive de l'UPM qui qualifie les méthodes et les moyens choisis. Il s'agit de l'organisation des services, leur degré de centralisation, leur répartition spatiale, l'organisation de la conception et la fabrication du parcours d'accompagnement et d'apprentissages à la gestion d'une UPIC, l'ingénierie de formation, la commercialisation, les outils de gestion et de financement, les logiciels employés et les critères de gestion fixés<sup>42</sup>. La multiactivité et la pluriactivité induisent des processus de gestion différenciés auxquels l'EM doit s'adapter. Les profils des TA hétérogènes nécessitent une certaine souplesse de l'organisation productive. En sus, l'attention se porte à l'organisation d'espaces favorisant les rencontres entre TA et les dynamiques de production collective.

## 2.3. La relation d'emploi

La relation d'emploi concerne les modalités d'encadrement (contrats) et les rapports : des TA avec les SEM, des SEM avec la direction. Le dialogue social est distingué afin de considérer plus globalement comment les CAE se saisissent de cette obligation légale en l'adaptant à la spécificité de ses relations. *Dans le cas des ES*, elle touche aux modalités d'intégration des TA, aux formes et aux conditions du contrat de travail qui les lient à la coopérative (définition de la rémunération, conditions d'évolution), à l'accès à la formation continue et l'accompagnement de leur trajectoire professionnelle, aux relations avec les SEM, et la direction de l'UPM. L'exemple de l'intégration se distingue des entreprises dans la mesure où il n'y a pas de recrutement en tant que tel ; il est en outre marqué par une dimension sociale, collective et politique. Nous étudions notamment le niveau de revenus des TA, en considérant le caractère complémentaire ou principal de l'AE parmi les sources de revenus, ainsi que les ressources globales dont disposent les TA pour vivre<sup>43</sup>. Il s'agit ici de pouvoir rendre compte des situations professionnelles bricolées (Ballon et alii., 2019). *Dans le cas des SEM*, il s'agit des modalités de recrutement, d'emploi, les formes de rémunération directes et indirectes, l'évolution professionnelle, les horaires et

---

<sup>41</sup> Modèle « conventionnel » de la CAE.

<sup>42</sup> On reprend ici la définition donnée par Boyer et Freyssenet (2000) en l'adaptant.

<sup>43</sup> Revenus complémentaires salariés et/ou entrepreneuriaux, minima sociaux, ARE, salaire du conjoint, patrimoine.

les conditions de travail. Obligation légale, *le dialogue social* vise à considérer l'ensemble des dispositifs et des espaces mis en œuvre pour assurer l'expression et la représentation des salariées (en considérant leurs caractéristiques) auprès de la direction, voire du CA ou de l'AG. Encore peu institué dans les CAE, il constitue un défi au regard de l'inadaptation de la loi aux spécificités des CAE, en particulier du point de vue des Instances de Représentation du Personnel, du Conseil Social et Economique. Ce qui est étudié ici notamment, c'est la qualité de vie au travail, autrement les conditions d'emplois.

### 3. *Le niveau de l'unité productive communautaire*

L'unité productive communautaire (UPCom) constitue l'une des spécificités des modèles socioprodutifs des CAE. Elle traduit le rapport d'association qui lie les membres autour d'un Projet coopératif commun. Elle se structure autour des moyens destinés à assurer une dynamique démocratique, sur les modalités de gouvernance collective et démocratique effective. C'est en analysant la gestion mutualisée (3.1.), les processus d'éducation à la coopération et de délibérations (3.2.) et la relation sociétaire (3.3.), qu'il est possible d'identifier la capacité de la coopérative à assurer la participation de ses membres aux processus de décision. Ici, les éléments de configuration intègrent l'ensemble des sociétaires des CAE, y compris ceux qui apportent seulement leur contribution financière.

#### 3.1. La gestion mutualisée

Le système de gestion de la coopérative vise à la fois à assurer le développement des AE, la continuité et la qualité des services mutualisés, voire la mutualisation des risques des AE. La stabilité des CAE repose sur la dynamique et le niveau de développement des AE, les mécanismes de contribution des UPIC<sup>44</sup> et le financement des services mutualisés, parfois par des financements publics. La gestion mutualisée inclut également les choix opérés concernant la répartition de la valeur ajoutée et le traitement du résultat des UPIC et de la coopérative, qui peuvent contenir des formes de mutualisations de risques. Cependant, l'hétérogénéité des niveaux des AE et des risques pris par les TA, la variabilité des contributions des TA et la baisse des financements publics créent des situations instables pour les CAE. Elle dépend des difficultés des TA à trouver des débouchés, voire à instaurer une relation équitable avec leurs donneurs d'ordre (pour fixer un prix suffisant pour se rémunérer). La gestion mutualisée repose également sur la capacité de l'EM à assurer la gestion de ressources marchandes limitées, la redistribution en fonction des contributions des AE, et des besoins des TA<sup>45</sup> ou encore des échanges d'ordre réciprocaire. Au regard du Projet coopératif, il faut comprendre la gestion mutualisée comme le choix d'atteindre plutôt un seuil de rentabilité, et rechercher des équilibres avec d'autres ressources d'ordre redistributive et communautaire. Empiriquement, des différences – suivant les Projets coopératifs – sont observables selon l'importance et le poids accordés aux fonctions, visibles dans les choix de gestion. Ils peuvent favoriser une catégorie d'acteurs ou renforcer la production marchande, au détriment d'autres formes d'échanges.

---

<sup>44</sup> Entre celles qui sont en développement et celles qui sont développées, variables selon les coopératives.

<sup>45</sup> Notamment ceux en difficulté socioéconomique.

### 3.2. Éducation à la coopération et processus de délibérations

Les processus d'éducation à la coopération et de délibérations (synthétisé sous l'expression de processus démocratiques) recouvrent l'ensemble des espaces, des modes de communication, des outils mis en œuvre par la coopérative pour favoriser une dynamique démocratique et l'implication des sociétaires dans la gouvernance. Il s'agit notamment de qualifier les modalités et les espaces d'expression, d'information et de formation et de discussion. La difficulté réside dans le caractère décentralisé et autonome de la production, la diversité des profils des TA et de leurs attentes. Le rôle des gérants ou de la direction générale et des SEM apparaît essentiel dans la formation d'une dynamique démocratique qui peut se traduire par une gouvernance décomposée en plusieurs groupes de pouvoir, à même d'influencer plus ou moins les décisions, par leur connaissance du système productif de l'entreprise. L'idée est de saisir les moyens mis en œuvre pour assurer l'effectivité de décisions inclusives et démocratiques, quel que soit le statut ou la fonction de la personne. Plus largement, cet élément vise à identifier le système démocratique formalisé, ou non.

### 3.3. La relation sociétaire

La relation sociétaire permet d'appréhender la dernière relation sociale de production qui compose le *rapport coopératif d'activités*. Il qualifie les règles et les modes d'intégration au sociétariat, les modalités de représentation des sociétaires selon leur statut juridique (EA, ES ou SEM), voire les modalités de rémunération du capital social des sociétaires. La relation sociétaire permet d'analyser le pouvoir d'agir dont disposent les sociétaires, révélé par leur nombre et leur capacité à participer aux décisions, grâce aux processus démocratiques mis en œuvre par la coopérative. Elle dépend également de la volonté des sociétaires de s'impliquer activement dans les activités démocratiques. Il faut alors tenir compte de leurs revenus marchands qui doivent être suffisants, puisque ces activités sont principalement bénévoles.

\*

Concrètement l'analyse de la configuration socioproductive (configuration) d'une CAE prend la forme d'une description des moyens mis en œuvre au regard de l'orientation stratégique choisie, affichée ou de fait, par les unités productives et leurs dynamiques. La définition et l'organisation de ces moyens sont étroitement liées au Projet coopératif, mais a priori indépendamment de la stratégie de compétitivité coopérative et des stratégies de revenus. Les règles coopératives déterminent directement la configuration, en intégrant de façon générale la propriété collective des moyens de production, les règles de répartition du résultat et le principe selon lequel une personne est égale à une voix. La configuration découle d'un fonctionnement normé et réglementé par la loi ESS, complété par des conventions issues de chartes des réseaux, voire du label CAE créé par CPE. Elle s'articule entre différents niveaux de production interdépendants : les AE individuelles et collectives, l'entité mutualisée et la communauté. C'est dans cet agencement que se situe la complexité d'une configuration socioproductive d'une CAE. L'organisation du travail des UPIC n'est pas indépendante de celle de l'EM, qui établit les procès relatifs à la gestion des AE. La configuration varie selon les CAE en fonction de leur Projet coopératif qui découle d'un processus de délibération et de négociation au sein de la communauté.

## Conclusion Partie 3 : Des compromis de gouvernement coopératif aux modèles socioproductifs

Dans cette partie, nous avons présenté le processus réflexif des modèles socioproductifs des CAE : les éléments constitutifs du système socioproductif (chap. 7), les orientations stratégiques (chap. 8), puis la configuration socioproductive (chap. 9). Cette grille d'analyse vise à comprendre comment, dans un contexte de crise du travail et de l'emploi, marqué par une baisse des subventions publiques, les CAE parviennent à instituer des dynamiques socioproductives reproductibles et cohérentes avec leur Projet coopératif, au moyen d'une organisation favorisant le travail autonome et démocratique. Cette conceptualisation étudie la diversité des solutions possibles autant au niveau du système socioproductif, du Projet coopératif et de la stratégie de compétitivité coopérative, que de la configuration socioproductive. À présent, il s'agit d'abord de comprendre la formation des compromis de gouvernement (1.), en étudiant les modalités et les résolutions imaginées par les membres face aux problèmes rencontrés et aux enjeux politiques, sociaux, économiques, organisationnels et personnels. Ensuite, nous considérons la coexistence des processus formant des modèles socioproductifs distincts, selon des combinaisons caractéristiques des systèmes socioproductifs, des stratégies et des configurations socioproductives, dans des communautés et des environnements hétérogènes (2).

### 1. *À propos de la formation des compromis de gouvernement*

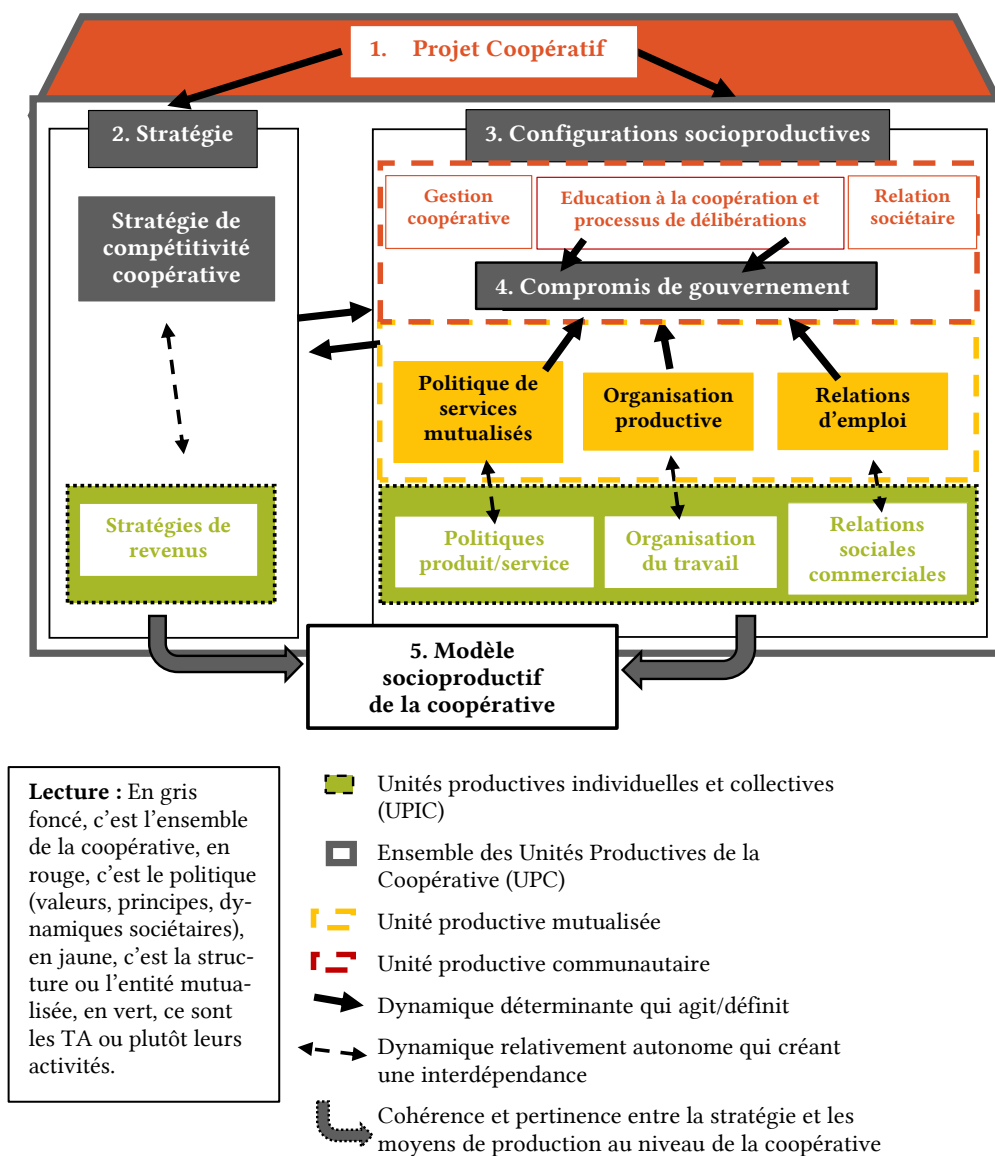
Il faut comprendre le compromis comme la construction d'un accord, tacite ou implicite, collectivement discuté d'abord au sein de la communauté, et éventuellement avec les parties prenantes externes, en vue de réduire les tensions entre l'environnement marchand concurrentiel et le Projet coopératif. En partant du Projet coopératif, le compromis de gouvernement coopératif s'appuie sur une stratégie de compétitivité coopérative et une configuration socioproductive. Il s'agit d'explicitier la formation de ces dynamiques entre acteurs (1.1.), et entre les éléments constitutifs pour caractériser les objets du compromis dans les CAE (1.2.).

#### 1.1. Combinaisons, dynamiques et tensions des modèles socioproductifs des CAE

Synthétisons le raisonnement global qui appuie notre réflexion (cf. Figure 8). Pour comprendre comment fonctionne le modèle socioproductif d'une CAE, nous commençons par définir le **Projet coopératif (1.)** formulée par la communauté de membres. À partir de là, celle-ci détermine une **stratégie de compétitivité coopérative (2)**, qui tient compte de trois éléments. Premièrement, la stratégie de compétitivité coopérative traduit le Projet coopératif. Deuxièmement, elle inclut le contexte socioéconomique et la concurrence. Enfin, elle dépend des **stratégies de revenus** individuelles et collectives. Mais la stratégie de compétitivité coopérative influence en retour ces trois éléments. Le Projet coopératif peut changer à cause du contexte socioéconomique (manque de ressources financières pour le mettre en œuvre). La CAE peut faire évoluer le système institutionnel. Enfin, elle rend possible certaines stratégies de revenus.

La **configuration socioproductive** (3.) est liée au fonctionnement normé et réglementé par la loi ESS, éventuellement complété par des conventions issues de chartes des réseaux, voire du label CAE créé par CPE. Elle varie selon chaque coopérative en fonction du Projet coopératif et de la stratégie formulée. La configuration socioproductive se décline selon les niveaux de production considérés en termes d'éléments de configuration, nécessitant de comprendre l'articulation entre ces composantes et les tensions qui naissent entre les unités productives. Une configuration socioproductive est issue d'un processus de négociation entre les membres d'une CAE et entre les unités productives (ex. : l'organisation productive de l'entité mutualisée et les organisations du travail des activités entrepreneuriales). Le **compromis de gouvernement coopératif** (4.) caractérise le choix effectué au niveau de la coopérative pour assurer la concrétisation du Projet coopératif, au moyen de stratégie de compétitivité coopérative et d'une configuration socioproductive. Afin de qualifier les **modèles socioproductifs** (5.) existants, il s'agit d'apprécier la pertinence et la cohérence de la stratégie de compétitivité coopérative avec le compromis de gouvernement réalisé par les actrices concernant la configuration socioproductive. Pour cela, nous analysons les décalages qui s'opèrent entre ces éléments en fonction des réactions des acteurs pour préserver la pérennité de la CAE et ainsi évaluer les combinaisons possibles.

Figure 8 : Les modèles socioproductifs d'une CAE



Source : Figure réalisée par les soins de l'auteurice.

La grille d'analyse des modèles socioproductifs intégrant une perspective multiniveau, multiactivité et multifonctionnelle, permettant d'appréhender les conditions de réalisation du travail autonome et démocratique et l'émergence d'un *rapport coopératif d'activités*. La grille des modèles socioproductifs vise à analyser les combinaisons, les dynamiques et les tensions qui se profilent au cours du processus de formation du compromis de gouvernement coopératif (cf. Tableau 11).

Tableau 11 : Objectifs de la grille des modèles socioproductifs

1.	<b>Combinaisons Dynamiques Tensions</b>	Processus productif	Entre UPIC Production individuelle/collective Entre Activités professionnelles
		Intérêts	Personnels/Collectif
2.	<b>Compromis de gouverne- ment coopératif</b>	Conditions de formation Articulations Pérennité	Fonctions socioproductives Processus de décision démocratique Combinaison d'intérêts individuels pour former un intérêt collectif accepté
3.	<b>Modèle coopératif</b>	Facteurs de différenciation	Économique/Politique

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

## 1.2. Les objets du compromis de gouvernement des CAE

À ce stade de l'analyse, nous identifions quatre facteurs déterminant les combinaisons de fonctions socioproductives dans les CAE :

- Un processus instituant sociohistorique ;
- Le Projet coopératif et la représentation collective portée par les membres de la CAE qui émerge d'un processus de décision, impliquant de façon variable les sociétaires de la CAE et incarne des logiques productives potentiellement différentes ;
- Le contexte extérieur, que ce soit du point de vue de la situation économique ou relativement à l'orientation des politiques publiques, des collectivités territoriales, voire même du système institutionnel ;
- La capacité de la coopérative à mettre en œuvre ses fonctions au regard des ressources disponibles.

La notion de compromis de gouvernement permet d'identifier les objets, les situations, les dynamiques, qui sont à l'origine de tensions face auxquelles la communauté de membres formule une réponse collective. En considérant les attributs du système socioproductif des CAE (multiniveau, multiactivité et multifonctionnel), sept objets de compromis de gouvernement interreliés ont été discernés. Cette synthèse ne prétend pas à l'exhaustivité, mais restitue les constats significatifs issus de l'enquête.

*Le Projet coopératif* détermine la multifonctionnalité de la CAE. Son énonciation fait l'objet d'un compromis au sein de la communauté de membres au cours d'un processus de délibération, qui loin d'être stabilisé – ce qui n'est pas nécessairement souhaitable – se révèle continu. Le compromis concerne la formulation du Projet coopératif qui doit pouvoir se traduire en termes de système et de configuration socioproductive. Il est susceptible de varier en fonction de l'évolution du contexte institutionnel et socioéconomique, au sens où cela conditionne les ressources mobilisables par la CAE afin de le rendre possible. L'enjeu est d'énoncer un Projet coopératif reconnu par une majorité de membres, qui vont s'y référer, s'y identifier en portant les valeurs et les principes dans leurs actions, leur production et donc les dynamiques socioproductives.

*La multifonctionnalité* qualifie la combinaison d'une pluralité de fonctions socioproductives : marchandes, publiques, mutualisées et communautaires. Le compromis porte sur la priorisation de ces fonctions. La communauté – incluant éventuellement les parties prenantes externes (ex. collectivités publiques qui participent au financement de l'accompagnement) – s'accorde sur un bouquet de fonctions socioproductives, dans un souci de cohérence avec le Projet coopératif et la stratégie de compétitivité coopérative mise en œuvre.

*Les dispositifs, les outils & les règles de production*, qui découlent de la configuration socioproductive, constituent la déclinaison opérationnelle (moyens) de la multifonctionnalité. Le compromis porte sur les moyens à mettre en œuvre pour matérialiser les fonctions socioproductives, en particulier au niveau de l'UPM et de l'UPCom. La tension porte sur les ressources disponibles pour traduire ces fonctions en fonctionnalités, d'un point de vue organisationnel, processuel et sur le plan des règles que posent le collectif. Prenons un exemple : si l'une des fonctions affirmées vise à renforcer la

mutualisation des risques économiques des UPIC, alors cela nécessite la création de mécanismes adaptés et soutenables économiquement.

*Travail autonome et démocratique.* Le compromis porte sur les espaces et les moyens favorisant l'autonomie productive des membres et leur participation au processus démocratique. En lien avec leur Projet de transformation sociale des conditions d'emplois des TA, les CAE cherchent à créer les modalités nécessaires aux TA, pour qu'ils soient en mesure de travailler de façon autonome et participer au processus de décision. Cela concerne également les SEM, dont les activités professionnelles réclament des ressources suffisantes pour réaliser des services mutualisés de qualité (en matière d'outils de gestion, de logiciels, de locaux). Plus concrètement, la compromis concerne l'articulation de trois catégories d'activités repérées – professionnelles, communautaires et démocratiques - en termes de temporalités, d'espaces, et de valorisation.

*Rapport coopératif d'activités.* Le compromis porte sur la capacité de la communauté à établir un rapport coopératif d'activités qui tienne compte des différentes qualités et intérêts individuels de la communauté de membres, en vue d'instituer des relations égalitaires et équitables au moyen de la formation d'un intérêt collectif. Ainsi, il doit pouvoir combiner les trois relations primaires : entrepreneuriale, d'emploi et sociétaire. Les discussions abordent la qualité des relations sociales de production dans les CAE et les modalités d'intégration du sociétariat, voire des instances de gouvernance. Les rapports de pouvoir qui traversent la coopérative varient selon les statuts des membres. Le rapport coopératif d'activités dépend notamment du Projet coopératif qui établit les intentions relatives aux liens entre les membres (ex. : refus de la subordination). Ici, le compromis concerne les dispositifs de gestion des situations conflictuelles entre membres, des espaces d'expression des membres concernant les conditions d'hygiène et de sécurité au travail.

*Ressources des CAE.* L'un des objectifs de compromis dans une CAE concerne les ressources mobilisées par la coopérative pour assurer la continuité de ses dynamiques socioproductives. Si l'hybridation des ressources est avérée, il reste à définir leurs proportions – subventions publiques, contribution des UPIC, prestations extérieures, réciprocité – et leur utilisation (fonctions, catégories de membres, services mutualisés, etc.). Les ressources limitées des CAE amènent les acteurs à discuter régulièrement de leur répartition, voire leur nature. C'est un enjeu majeur alors que les subventions publiques tendent à se réduire fortement. Cela concerne également les modalités de gestion de ces ressources et leur répartition.

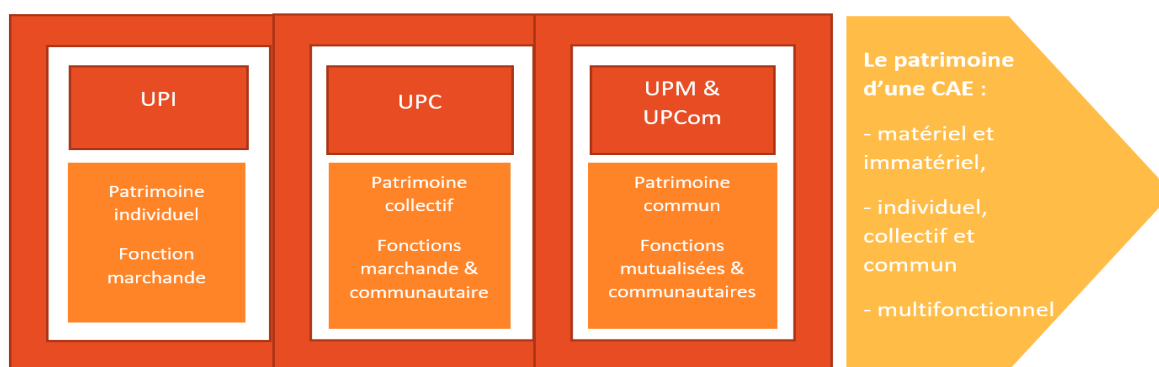
*Revenus des membres.* La rémunération du travail, ses formes et sa nature constituent l'un des objets du compromis. Ici, c'est la capacité de la CAE à établir des conditions de rémunération qui satisfassent les membres : dans des proportions acceptables et avec des moyens adaptés. Cela dépend des stratégies de revenus et plus globalement de la stratégie de compétitivité coopérative, en sus de la configuration socioproductive. Or, la question des revenus est tangible du fait de la difficulté des TA à subvenir de façon suffisante et continue à leurs besoins. Les revenus considérés intègrent des formes alternatives de rémunération d'ordre réciprocaire. C'est une dimension essentielle du compromis dans la mesure



où les CAE visent à garantir des conditions d'emploi de meilleure qualité et plus sécurisées que dans l'entrepreneuriat individuel.

*Constitution d'un patrimoine commune multidimensionnelle.* L'évolution des CAE porte sur la constitution d'un patrimoine commun dans une communauté de travail autonome. Le patrimoine se définit par quatre éléments : son niveau de production (UPI, UPC et UPM/UPCom), sa nature (matériel, immatériel), sa forme (individuelle, collective ou commune) et enfin sa multifonctionnalité (marchandes, mutualisées et communautaires) (cf ; Figure 9). La question du patrimoine amène à s'interroger sur le niveau et les conditions de formation des fonds propres et la trésorerie de la coopérative. Dans une perspective multifonctionnelle, nous incluons aussi l'idée de ressources patrimoniales immatérielles comme la notoriété de la coopérative, son Projet coopératif, voire les expérimentations sociales qu'elle capitalise. Les choix opérés en vue de la constitution d'un patrimoine immatériel commun fait partie des objets de compromis de gouvernement.

Figure 9 : Constitution du patrimoine collectif d'une CAE



Source : Figure réalisée par les soins de l'autrice.

Ces principaux objets de compromis sont étudiés en sus à l'aune de *six rapports dialectiques* façonnant les dynamiques socioproductives des CAE (cf. Tableau 12). Ce choix analytique permet d'éviter les risques d'une approche normative et figée des modèles socioproductifs en considérant les tensions structurelles et structurantes qui traversent les CAE, au cours d'un processus jamais complètement fini, ni stable. Ces rapports discernent des ambivalences observées dans les CAE et dans les situations et les trajectoires des travailleurs autonomes vis-à-vis de leur l'environnement concurrentiel, du système institutionnel et des modes de régulation institués. Il s'agira de mieux les qualifier à l'aune des analyses des cas (cf. partie 4).

Tableau 12 : Les six rapports dialectiques des modèles socioproductifs des CAE

1	Individuel	Collectif
2	Économique	Politique
3	Autonomie	Subordination
4	Dépendance	Indépendance
5	Entrepreneuriat	Salariat
6	Instituant	Institué

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

## 2. Discerner des modèles socioproductifs des CAE

Il faut comprendre la notion de modèles socioproductifs dans une perspective institutionnaliste, c'est-à-dire dans sa capacité heuristique à saisir certains faits stylisés (Labrousse, 2006). Notre approche des modèles socioproductifs diffère toutefois de celle de R. Boyer et M. Freyssenet (2000), au sens où la finalité de la recherche n'était pas d'identifier des modèles socioproductifs de CAE. Cette optique est apparue inadaptée à ces coopératives expérimentales que sont les CAE, qui induisent des dynamiques organisationnelles instituant encore peu stabilisées. L'analyse d'un modèle qui serait à un instant adapté à l'environnement, dans une approche finalement statique des combinaisons possibles, n'a pas non plus semblé pertinente pour étudier les CAE. Notre enquête montre en effet que leur histoire est marquée par des bifurcations importantes. De plus, il serait bien incertain de vouloir caractériser des modèles socioproductifs à partir de trois cas. Ce choix méthodologique évite la création d'un modèle performatif comme un idéal à atteindre, une forme de *one best way* (Freyssenet, 2004).

La notion de modèle socioproductif des CAE vient plutôt qualifier une démarche de réflexion sur la pérennité socioéconomique des CAE, plutôt que d'affirmer l'existence d'un compromis optimal. Ici, les modèles socioproductifs ne traitent pas un état, mais un processus socioproductif qui garantit la pérennité des CAE dans une perspective multifonctionnelle. Ce qui nous intéresse, ce sont les processus engagés par les membres, pour améliorer leurs conditions de vie par le travail autonome et démocratique, au fil des problèmes rencontrés, à l'instar d'une perte importante d'une UPC qui contribuait fortement à financer l'UPM, ou la chute du chiffre d'affaires suite à la crise du coronavirus. Un modèle socioproductif se traduit par un compromis, collectivement discuté par les sociétaires et les instances de direction, qui combine une stratégie de compétitivité coopérative et des stratégies de revenus pertinentes par rapport à l'environnement institutionnel et socioéconomique d'une CAE et cohérentes avec une certaine configuration socioproductive. L'apport des recherches en économie sociale peut être ici remarqué : finalement, c'est bien la dimension instituant d'une entreprise coopérative que nous étudions (Desroches, 1976). L'objectif est de montrer plusieurs chemins possibles qui peuvent favoriser l'avancée d'expérimentations, inspirées par des utopies et testées empiriquement, en s'intéressant à leur capacité à assurer la pérennité de la coopérative. De fait, notre enquête basée sur trois cas ne constitue qu'une première approche des modèles socioproductifs des CAE. À partir de notre analyse empirique (les monographies de trois CAE), nous avons cherché à repérer des variables régulières et singulières utiles à une réflexion plus large pour comprendre les conditions nécessaires et viables que les CAE mettent en œuvre. Ils représentent des formes possibles de modèles socioproductifs des CAE.

Les modèles socioproductifs des CAE s'analysent dans une perspective dynamique (approche historique), sans nier la diversité des expérimentations explorées par différentes communautés de membres (approche synchronique) rejetant ainsi l'hypothèse d'un modèle dominant qui ressort des approches diachroniques (Barthélemy et al., 2008). Notre approche synchronique de la multifonctionnalité des modèles socioproductifs considère leur environnement concurrentiel, leur système socioproductif leur stratégie de compétitivité coopérative et leur configuration socioproductive pour comprendre la formulation des compromis de gouvernement coopératif. À partir d'une analyse processuelle (Mendez,

2009), nous étudions les trajectoires de trois expérimentations, menées par des collectifs de travailleuses autonomes et de salariés, qui tentent de mettre en œuvre des modes de production dans les zones grises du travail et de l'emploi. L'objectif est d'identifier des périodes caractéristiques de combinaisons spécifiques qui permettent des dynamiques pérennes à même de répondre au Projet coopératif, grâce à une stratégie de compétitivité et au moyen d'une configuration de façon cohérente et pertinente. En explorant les tensions structurelles de ces coopératives multifonctionnelles, nous cherchons à saisir les réponses et les solutions choisies par ces communautés de TA.

\* \* \*

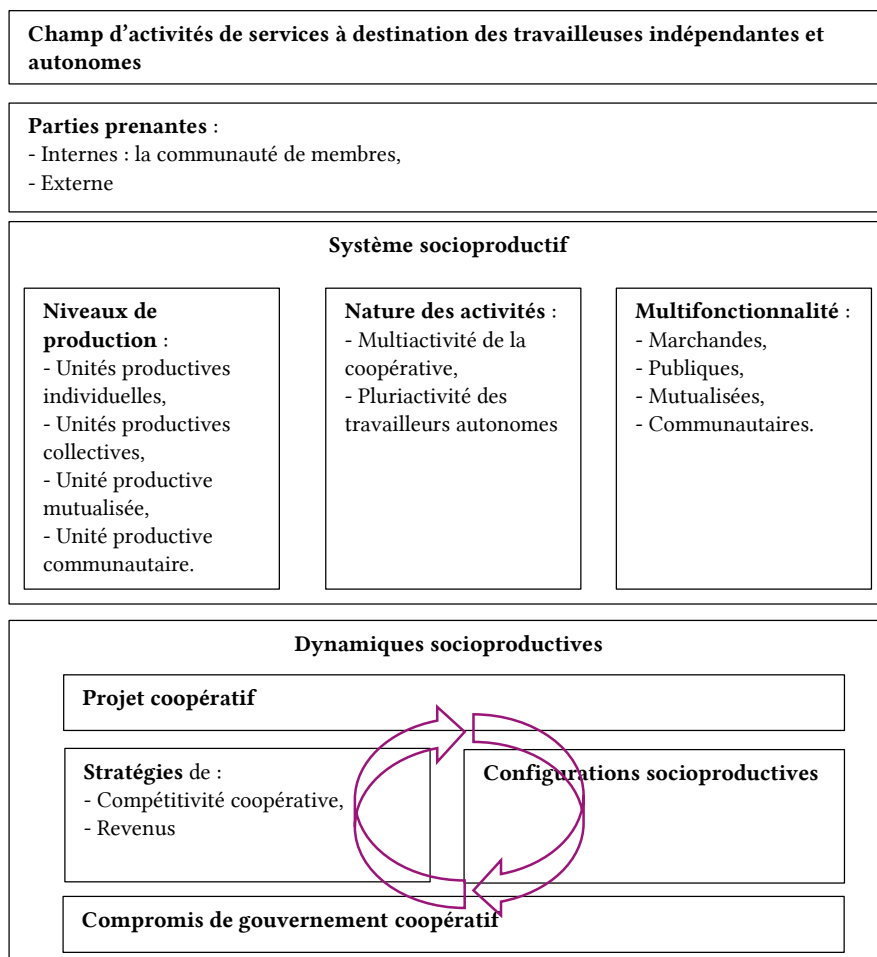
Cette partie présentait la conceptualisation des modèles socioproductifs comme l'aboutissement de la démarche de recherche-action participative et intégrale. Le raisonnement abductif, enrichi par le travail de co-construction avec les actrices, caractérisé par un va-et-vient entre théorique et empirique, a permis d'élaborer un cadre conceptuel qui se veut à la fois suffisamment précis et souple pour analyser un ensemble de modèles socioproductifs émergents. Le schéma des modèles socioproductifs des CAE se décline en quatre étapes (cf. Figure 10) :

- Le champ d'activités de services à destination des travailleuses indépendantes et autonomes ;
- Un ensemble de parties prenantes internes (la communauté de membres) et externes qui inclut les partenaires avec qui les CAE sont en étroites interactions ;
- Un système socioproductif qui constitue le support structurel et organisationnel de sa production. Il est se décompose de trois catégories :
  - o Les niveaux de production : unités productives individuelles, unités productives collectives, unité productive mutualisée et unité productive communautaire ;
  - o La nature des Activités professionnelles : multiactivité de la coopérative et pluriactivité des travailleurs autonomes ;
  - o La multifonctionnalité discerne quatre fonctions productives : marchandes, publiques, mutualisées et communautaires.
- L'analyse des dynamiques socioproductives inclut le Projet coopératif, les stratégies (compétitivité coopérative et revenus), la configuration socioproductive dont l'articulation aboutit à la formation d'un compromis de gouvernement coopératif.

Le recours à la notion de modèles socioproductifs a permis de caractériser les processus de formation des compromis de gouvernement opérés par une CAE, intégrant une analyse multiniveau, multiactivité et multifonctionnelle. À la plasticité de la grille, des modèles socioproductifs s'adjoignent une complexité inhérente au système socioproductif des CAE et aux expérimentations réalisées par les actrices. La volonté de rendre compte de la réalité des processus induit la construction d'une grille qui inclut de nombreuses variables. Ce résultat constitue un défi au regard de notre objectif pédagogique vis-à-vis des acteurs. Il faut alors souligner le rôle des ateliers de recherche-action qui ont permis de rendre plus opérationnel et plus cohérent l'ensemble des éléments constitutifs. Concrètement, cette grille se décline comme une méthodologie d'analyse des CAE. Elle est complétée par un ensemble d'indicateurs et de repères pour appréhender quantitativement et qualitativement l'ensemble des

éléments constitutifs identifiées. Une synthèse de l'ensemble des variables analysées auxquelles correspondent des indicateurs est présentée en annexe 19. Ces indicateurs socioéconomiques permettent de comparer les évolutions d'une CAE, et les choix opérés par une communauté de membres à d'autres cas. Il s'agit désormais de mobiliser cette grille pour étudier Oxalis, Coopaname et Artenréel.

Figure 10 : Schéma conceptuel des modèles socioproductifs des CAE



Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

## Listes des illustrations de la Partie 3

### Listes des graphiques

Graphique 1 : Comparaison statistique des CAE avec leurs principales concurrentes (2017) p. 300

### Listes des encadrés

Encadré 1 : Dix critères d'analyse des entreprises de services aux travailleurs autonomes et indépendants p. 301

Encadré 2 : Méthodologie d'analyse des stratégies de revenus p. 329

Encadré 3 : Méthodologie d'élaboration des indicateurs socioproductifs p. 343

### Listes des figures

Figure 1 : Représentation schématique de l'environnement concurrentiel des CAE p. 302

Figure 2 : Schéma des parties prenantes des CAE p. 309

Figure 3 : Les différents niveaux de production dans une CAE p. 313

Figure 4 : L'étroite marge stratégique des UPIC p. 330

Figure 5 : Combinaison des stratégies de revenus avec la stratégie de compétitivité coopérative p. 338

Figure 6 : Les trois dimensions du travail dans les CAE p. 352

Figure 7 : Le rapport coopératif d'activités dans les CAE p. 364

Figure 8 : Les modèles socioproductifs d'une CAE p. 373

Figure 9 : Constitution du patrimoine collectif d'une CAE p. 376

Figure 10 : Schéma conceptuel des modèles socioproductifs des CAE p. 379

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques des niveaux de production d'une CAE p. 310

Tableau 2 : Les six catégories de production dans une CAE p. 315

Tableau 3 : La multifonctionnalité de la production dans les CAE p. 318

Tableau 4 : Les obligations et les incertitudes d'une CAE p. 322

Tableau 5 : Les principales sources de revenus des UPIC p. 332

Tableau 6 : Les six moyens-types stratégiques des UPIC p. 335

Tableau 7 : Les douze sources de compétitivité coopérative p. 341

Tableau 8 : Les indicateurs socioproductifs des sources de compétitivité coopérative p. 345

Tableau 9 : Les composantes des relations sociales de production d'une CAE p. 356

Tableau 10 : Les variables des composantes des relations sociales de production p. 359

Tableau 11 : Objectifs de la grille des modèles socioproductifs p. 373

Tableau 12 : Les six rapports dialectiques des modèles socioproductifs des CAE p. 376

## Partie 4. Analyse et discussion des modèles socioproductifs : une mise en perspective à partir de trois CAE Oxalis, Coopaname et Arterréel

Dans un contexte où les ressources financières des CAE sont incertaines et irrégulières, quelles sont les orientations stratégiques qu'elles réalisent pour combiner leur Projet coopératif avec des moyens de production adaptés, en vue d'assurer la pérennité de leur système socioproductif ? C'est à ce problème que la grille des modèles socioproductifs répond à partir de l'étude de trois cas : Oxalis, Coopaname et Arterréel<sup>1</sup>. Le processus abductif articule une approche théorique et pratique : c'est donc moins une comparaison<sup>2</sup>, mais plutôt une analyse de l'évolution des compromis sociaux institués par la communauté de sociétaires, pour garantir la pérennité de la CAE.

Sur le plan conceptuel, nous étudions la capacité de la grille des modèles socioproductifs à saisir la formation de compromis de gouvernement entre un Projet coopératif, une stratégie de compétitivité coopérative et de la configuration socioproductive, à partir de trois CAE. Quels sont les facteurs d'unité et de diversité observés ? En quoi les choix opérés par la communauté favorisent-ils la résolution des tensions structurelles et conjoncturelles ? Quelles sont les limites du compromis ? Quels sont les processus instituant des solutions propices au développement d'entreprises expérimentales dans les zones grises du travail et de l'emploi ? L'analyse est complétée par une vision des modèles socioproductifs des CAE dans leur ensemble. D'un point de vue méthodologique, la plasticité de la grille des modèles socioproductifs vise à rendre compte de la diversité synchronique des CAE en nous basant sur une *analyse processuelle* (Mendez, 2009). Dans cette perspective, l'approche dynamique d'un fait social s'appuie sur quatre piliers de recherche : le contexte et les ingrédients, les séquences, les moteurs et les bifurcations, auxquels s'ajoute l'identification des parties prenantes (Mendez, 2009, pp. 19-23). L'approche historique sur cinq ans (2013 à 2018) permet d'appréhender l'évolution des modèles socioproductifs de ces trois CAE. La périodisation choisie résulte d'une analyse processuelle sur dix ans<sup>3</sup> des CAE, et intègre des événements majeurs dans l'histoire des CAE (cf. chap. 2).

La production de statistiques et d'indicateurs de suivi n'est pas homogène au sein des CAE<sup>4</sup>. Ainsi, nous n'avons pas pu obtenir l'ensemble des données initialement demandées à chaque CAE (cf. Annexe 10). Cela nous a amenés à adapter notre méthode à chaque cas, ce qui nous a permis finalement de mieux comprendre les spécificités de leurs modèles socioproductifs. D'ailleurs, cette démarche s'inscrit de façon cohérente avec notre approche des CAE en matière de diversité. De fait, les données et les indicateurs qu'elles utilisent reflètent des choix stratégiques et leur configuration socioproductive. Arterréel mobilise ainsi principalement des indicateurs demandés par ses financeurs publics

---

<sup>1</sup> Le choix de cet ordonnancement est chronologique : Oxalis a été la première créée, ensuite Coopaname puis Arterréel.

<sup>2</sup> En vue d'identifier le « meilleur modèle ».

<sup>3</sup> C'est-à-dire, peu ou prou, depuis la création des CAE (cf. chap. 2).

<sup>4</sup> Il faut comprendre cette situation à l'aune de l'histoire singulière, au manque de structuration, et aux principes d'autonomie et d'expérimentation du mouvement des CAE

tandis qu'Oxalis assure un suivi plutôt orienté vers le développement économique des Activités entrepreneuriales (AE). En conséquence, nous avons adapté notre grille en particulier au cas d'Artenréel. Cette évolution résulte du processus abductif entre simplification conceptuelle et réalité empirique<sup>5</sup>. Si ces différenciations complexifient la comparaison entre les CAE, elle confirme la considération des spécificités coopératives. De ce fait, les catégories de la grille ont été appréciées au regard des dispositifs et des modes de comptabilisation des coopératives, dont les dénominations et les périmètres diffèrent. Prenons le cas des collectifs de marque. Nous avons constaté qu'une partie de la production collective, comptabilisée à Oxalis, ne l'était pas à Coopaname, augmentant artificiellement la différence avec Oxalis. De même que pour les données et les indicateurs, ces catégories renseignent sur les facteurs de différenciation des CAE.

Cette dernière partie se découpe en quatre chapitres. Nous avons choisi d'étudier chaque CAE par ordre chronologique de leur création : d'abord Oxalis (chap. 10), ensuite Coopaname (chap. 11), puis Artenréel (chap. 12). Les trois premiers chapitres sont construits de façon équivalente à partir des composantes des modèles socioproductifs énoncés dans la partie précédente. Chaque chapitre se termine par une section conclusive qui qualifie les caractéristiques des compromis de gouvernement coopératif de chaque coopérative, et de fait constitue la synthèse de l'analyse de cas<sup>6</sup>. Dans cette partie trois processus socioproductifs sont étudiés à partir des axes de recherche suivant :

- À Oxalis, nous avons analysé les modalités instituant une communauté d'entrepreneurs<sup>7</sup> dans un projet d'« *après-CAE* », où le développement commercial des UPIC et la coopération de production sont primordiaux.
- À Coopaname, nous nous sommes interrogés sur la capacité de la communauté de travailleuses autonomes (TA) et de salariés de l'entité mutualisée (SEM) à mettre en œuvre de manière pérenne son utopie de mutuelle de travail.
- À Artenréel, nous avons étudié les spécificités culturelles du système et des dynamiques socioproductives, en considérant son inscription dans le consortium coopératif<sup>8</sup> Cooproduction, et dans les normes instituées par les réseaux coopératifs (Coopérer pour entreprendre (CPE), Union Régionale des Scop (URScop)).

Nous terminons cette partie avec une réflexion sur les modèles socioproductifs des CAE de façon générale, en vue de faire ressortir des caractéristiques communes et les facteurs de différenciations, avant de discuter des apports et des limites de notre grille d'analyse (chap. 13).

---

<sup>5</sup> cf. chap. 3.

<sup>6</sup> Nous invitons le lecteur qui souhaiterait aller à l'essentiel, à lire en sus des introductions, les sections 5 des chapitres 10, 11 et 12.

<sup>7</sup> Nous reprenons ici le langage d'Oxalis pour insister sur cette dimension d'entrepreneuriat présente dans le discours des membres.

<sup>8</sup> Au sens de groupement d'entreprises juridiquement indépendantes, réunissant sous une direction unique des moyens financiers ou matériels, en vue d'exécuter en commun des opérations déterminées.

## Chapitre 10. Oxalis. Le développement commercial des activités entrepreneuriales au service du Projet coopératif : ambiguïtés de l'efficacité économique et tensions structurelles

Oxalis<sup>1</sup> se distingue à plusieurs titres dans le mouvement des CAE. C'est en 1987 que l'association éponyme est créée : c'est donc la plus ancienne CAE étudiée ici. Son histoire associative s'adjoint d'un projet citoyen. Le collectif défend l'idée de travailler autrement, en formulant un Projet de transformation sociale basée initialement sur des principes autogestionnaires, de pluriactivité des personnes grâce à la multiactivité, dans la tradition de l'économie rurale en montagne (Poncin, 2002). Historiquement, par sa taille (305 membres) et son niveau de production (8 169 491 € de chiffre d'affaires), Oxalis fait partie des CAE françaises les plus importantes en 2018<sup>2</sup>.

L'analyse relative à Oxalis s'articule autour de quatre faits stylisés. D'abord, nous relevons l'affirmation d'une intention économique, par le développement économique des Activités entrepreneuriales (AE), au bénéfice des TA. En effet, en 2018, le revenu net moyen des salariées s'élève à 2 007 €. Il était de 1 215 € en 2015, contre 864 € dans les CAE (Chambolle et alii, 2016). Deuxièmement, nous avons repéré l'importance du rôle des TA dans la coopérative autant dans l'organisation, dans l'accompagnement, que dans la gouvernance<sup>3</sup>. Historiquement, le taux de sociétariat des salariés oxalistes<sup>4</sup> est particulièrement haut : 81 % en 2018. Celui des entrepreneuses-salariées (ES) est deux fois plus important que la moyenne dans des CAE<sup>5</sup>. Cette coopérative se distingue en outre par sa organisation nationale : elle est implantée sur sept espaces géographiques. Enfin, Oxalis instaure des dispositifs favorables à la création de structures d'économie sociale innovantes en vue de développer des services pour ses membres.

L'analyse de cas d'Oxalis se décline en cinq sections. Premièrement, son système socioproductif original est envisagée à partir de sa répartition géographique et de ses origines communautaires et autogestionnaires (1.). Elle se traduit par l'affirmation d'un Projet coopératif ambivalent qui fait l'objet d'une seconde section (2.). Les stratégies de revenus privilégiées par les travailleuses autonomes (TA), et les sources de compétitivité mobilisées sont subséquentement étudiées au regard de leur cohérence avec le Projet coopératif (3.). S'ensuit une analyse de la configuration socioproductive qui permet la mise en œuvre de cette stratégie (4.), en vue de qualifier les compromis de gouvernement marqués par le rôle des entrepreneurs-salariés-associés (ESA) dans la définition du Projet (5.).

---

<sup>1</sup> La charte graphique d'Oxalis est à dominante de vert, c'est la couleur utilisée pour les représentations graphiques et les schémas.

<sup>2</sup> L'ensemble des données indiquées proviennent des rapports d'activités et de gestion, des liasses fiscales, des focus économiques et plus généralement de la documentation produite par Oxalis, sur la période 2008 et 2019. Lorsque les calculs résultent de notre travail d'analyse, nous le précisons.

<sup>3</sup> Proches de la vision défendue par la CGScop initialement (cf. chap. 2, chap. 4).

<sup>4</sup> L'adjectif « oxaliste » et le substantif « Oxaliste » qualifient l'ensemble des membres d'Oxalis.

<sup>5</sup> 43 % contre 21 %, en 2014, sur un panel de 12 CAE (Nivet et Scalbert, 2014).



## Section 1. Les éléments structurant le modèle socioproductif d'Oxalis

Les valeurs et les principes qui façonnent les dynamiques socioproductives oxalistes proviennent de choix historiques de la communauté de travail autonome (1.1.). Ils visent à répondre à l'évolution du Projet coopératif à des problématiques de gestion, et de développement économique. Il en découle un système socioproductif particulier, sur le plan de la répartition des catégories de membres internes, d'implantation géographique, de partenariats coopératifs et de multiactivité (1.2.)

### 1. Genèse et origines : De l'association citoyenne à une coopérative à l'envergure nationale

L'analyse processuelle nous permet de distinguer cinq périodes dans l'histoire d'Oxalis : 1987-2000, la préhistoire associative ; 2001-2007, la croissance ; 2008-2012, l'adaptation du système socioproductif ; 2013-2015, les nouvelles perspectives stratégiques ; 2015-2019 : une réorientation stratégique et organisationnelle (cf. Figure 1). L'analyse des trois premières phases (1987-2012) permet de saisir les événements marquants le modèle socioproductif d'Oxalis étudié sur la période 2013-2018.

Figure 1 : Frise chronologique Oxalis (1987-2019)



Source : Réalisée par les soins de l'autrice.

Oxalis se distingue par ses origines associatives citoyennes, rurales et autogestionnaires<sup>6</sup>. La réflexion des membres fondateurs porte sur « *le vivre et travailler autrement en milieu rural* » dans un cadre collectif et démocratique (Poncin, 2002). C'est à ce moment que les valeurs et les principes qui fondent

<sup>6</sup> Les ouvrages *Trajectoires indicibles* et *Salariés sans patron*, à propos de la genèse et de l'histoire du projet coopératif d'Oxalis, et plus largement des CAE en Rhône-Alpes, constituent des ressources utiles pour comprendre les ambitions d'Oxalis. Écrits par B. Poncin, co-fondatrice et ancienne gérante d'Oxalis, ils sont parus aux Éditions Croquants, dont Oxalis est sociétaire, peu de temps après la transformation d'Oxalis en CAE.

le Projet coopératif oxaliste sont posées : une critique du capitalisme (concurrence, marchandisation, salariat subordonné, valeur du travail, inégalités) et du néolibéralisme (précarisation, flexibilisation, individualisation) et un projet alternatif (respect de l'environnement, éducation populaire, coopération et solidarité, autonomie, épanouissement individuel, pluriactivité)<sup>7</sup>. Son histoire la rapproche des CAE créées par un collectif d'entrepreneuses<sup>8</sup>. La dimension rurale d'Oxalis s'inscrit dans la dynamique associative et coopérative de la région Rhône-Alpes (cf. chap. 2), comme en atteste ses liens avec Cooptiss, STMS, 3Bis, Peuple et Culture, le réseau des Créfad<sup>9</sup>, etc. (Poncin, 2002) « *Organisée préalablement autour d'une pluriactivité de montagne, Oxalis a la particularité de ne pas s'être créée "ex-nihilo"*<sup>10</sup> en tant que coopérative d'emploi et d'activité, elle a adopté ce concept — dont elle était très proche — au cours de son évolution » (ibid., 2004, p. 97). Ses origines citoyennes et communautaires déterminent un Projet coopératif et une organisation distincts des CAE conventionnelles.

En effet, Oxalis fait le choix d'adopter la forme organisationnelle et instituante de la CAE, finalement proche de son fonctionnement réel<sup>11</sup>. En 2001, le territoire rhônalpin concentre déjà plusieurs expérimentations de CAE soutenues par l'URScop, qui inspire les Oxalistes pour transformer l'organisation (Poncin, 2004, pp. 101-102). Le nombre croissant de personnes accompagnées, qui souhaitent en sus pérenniser leurs liens avec la coopérative – pour rompre leur isolement social -, et les difficultés qu'ils ont à gérer leur comptabilité amène la coopérative à imaginer un Projet favorisant la création d'emplois en ruralité, par l'accompagnement à la création d'AE, et le maintien de la pluriactivité dans une organisation autogérée. Oxalis participe à la création du réseau Copéa, qui se positionne en faveur de l'usage du contrat d'appui à la création d'entreprises (CAPE) (cf. chap. 2). Elle se distingue toutefois par plusieurs règles singulières. En 2001, la contribution des UPIC est basée sur la valeur ajoutée (et non plus le chiffre d'affaires). En 2002, le résultat mutualisé est institué (cf. sect. 4) et un plafond de contribution des UPIC est fixé à 6 000 €. En 2006, un plancher minimal est instauré à hauteur de 35 € lorsque la période d'accompagnement dépasse 12 mois. Enfin, le taux de contribution est modifié annuellement entre 2003 et 2006, passant successivement de 20 % (2003), à 18 % (2004), à 15 % (2005), à 16 % (2006), montrant un système de gestion fragile ou souple.

Dans un contexte favorisant le développement du champ des services aux travailleuses indépendantes et autonomes, le Projet d'Oxalis se déploie sur de nouveaux territoires. « *Les gens sont venus à Oxalis pour des raisons culturelles et non géographiques* » E5, cofondatrice. C'est le cas des personnes qui ont fondé Cesam, premier des huit établissements secondaires, qui sert de modèle à la création d'autres établissements entre 2006 et 2007 (cf. Annexe 21, 2.)<sup>12</sup>. Chaque établissement émerge d'une dynamique

---

<sup>7</sup> Ces motifs rappellent ceux énoncés par les premières associations ouvrières de production (Fauquet, 1935 ; Vienney, 1985).

<sup>8</sup> Comme Amétis.

<sup>9</sup> Réseau de structure de l'ESS basé en Auvergne-Rhône-Alpes, c'est un organisme de formation spécialisée dans l'éducation populaire et la recherche-action. Il revendique les valeurs de la charte Peuple et Culture. Source : <https://www.reseaucrefad.org/>.

<sup>10</sup> Ici, B. Poncin critique les créations « ex-nihilo » par une personne d'une CAE, c'est-à-dire principalement, la politique d'essaimage du réseau CPE, dont Coopaname constitue un cas exemplaire.

<sup>11</sup> Les Activités professionnelles d'Oxalis se diversifient et le nombre de membres s'accroît, provoquant des débats sur l'équilibre économique de l'association. La question concerne donc l'articulation entre les activités sociales et les activités marchandes, divisant le collectif sur la stratégie à poursuivre. La délibération est liée à un Projet associatif versus coopératif, deux chemins qui se dessinent séparément. L'association Oxalis est toujours en activité.

<sup>12</sup> On notera que c'est la même année que la création des établissements secondaires de Coopaname (cf. sect. 2 du chap. 11).

collective préalable (Annexe 21, 2.) d'où il résulte des trajectoires, des liens et des mutualisations singulières. Entre 2010 et 2015, aucun nouvel établissement n'a été créé, indiquant un recentrage de la coopérative cherchant à stabiliser son modèle socioéconomique de la CAE. La période de forte croissance s'accompagne de difficultés socioéconomiques<sup>13</sup>, qui nécessitent de modifier le système de services mutualisés, la recherche de nouvelles ressources (subventions et contribution des TA). L'année 2007 marque l'embauche d'un codirecteur général spécialisé en gestion, suite à la demande de la dirigeante et cofondatrice en surcharge de travail. Mais, l'année suivante, elle démissionne par épuisement. Une nouvelle direction générale et présidence est mandatée. Oxalis fait le choix d'inscrire à cette période ses activités socioproductives dans l'intérêt général. Constatant la dimension sociale de l'accompagnement à la création d'AE, elle admet la nécessité de trouver des ressources adaptées pour rester ouverte (Poncin, 2004). Entre 2007 et 2008, le montant des financements publics est doublé (de 70 891 € à 147 915 €); son plus haut niveau est atteint en 2010 (213 338 €, soit 26 % des produits de l'EM). En 2008, face à un déficit budgétaire notable, trois décisions modifient le système de ressources. La base de la contribution fixée sur la marge brute<sup>14</sup>. Le plancher de contribution de 35 € s'applique dès l'intégration des TA. Et, une « *contribution exceptionnelle* » est fixée à 2 % du chiffre d'affaires des UPIC d'octobre 2007 à décembre 2008.

Cette période est marquée par une orientation plus économique du projet, moins centrée sur la dimension démocratique pour répondre aux problèmes rencontrés, analyse une cofondatrice. En 2009, le projet stratégique de la coopérative est repensé en conséquence. Cette crise est interprétée par Oxalis comme un déséquilibre entre la contribution des AE bénéficiaires, et des AE en développement. C'est une bifurcation au cours de sa trajectoire. Depuis, la coopérative s'assure d'un équilibre entre le nombre de personnes en CAPE et en salariat, et l'évolution économique des AE<sup>15</sup>. La charte de fonctionnement instituée définit le Projet coopératif, les droits et les devoirs des membres. C'est à ce moment que l'organisation de l'EM s'oriente vers une approche métier, en vue de favoriser les coopérations entre TA. En novembre 2009, le plancher et le plafond de la contribution évoluent à nouveau. Des modalités de contribution spécifiques sont établies pour les Unités Productives Collectives (ou UPC réunissant plus de deux TA)<sup>16</sup>. Le départ de Jean-Luc Chautagnat en 2012 (fondateur, directeur général, puis président) coïncide avec l'élection d'une codirection générale.

## 2. Environnement concurrentiel & Parties prenantes

### 2.1. Le tissu relationnel d'Oxalis

Le territoire de la région Auvergne-Rhône-Alpes (ARA) est marqué par l'importance historique du travail indépendant et autonome (Poncin, 2004), la richesse des structures d'accompagnement à la

---

<sup>13</sup> Les charges de l'EM sont multipliées par trois entre la période 2006-2007 et 2008-2009 : + 203 %. Ceci est principalement lié à l'augmentation de la masse salariale de la CAE. Le nombre de Salariées de l'Entité Mutualisée (SEM) passe de 5 à 7, tandis que le nombre de TA passe de 49 à 107 en 2007. Le résultat net se réduit à 811 € en 2008, puis accuse un déficit de 37 628 € en 2009.

<sup>14</sup> Et non plus la valeur ajoutée.

<sup>15</sup> En ce qui concerne le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, la marge brute ou les créances impayées de la clientèle des TA.

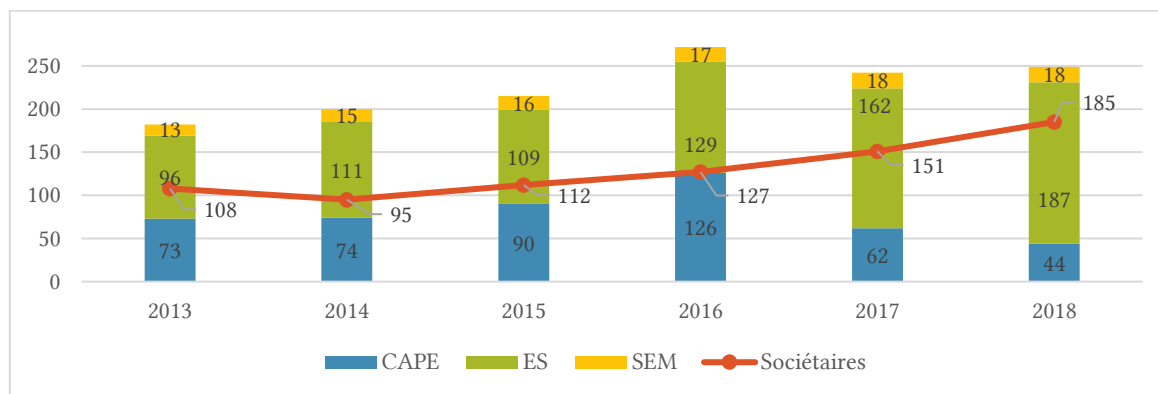
<sup>16</sup> Ces règles sont en vigueur jusqu'en 2018 (cf. sect. 4).

création d'AE, en sus d'un tissu dense d'initiatives d'économie sociale. C'est en Rhône-Alpes que le maillage de CAE est le plus dense en France (16 CAE). L'implantation d'Oxalis sur sept territoires l'amène à déployer un réseau national, régional et local de partenariats : de la région ARA, jusqu'en Bretagne (11 CAE principalement affiliées à CPE)<sup>17</sup> et en Normandie (6 CAE de CPE), en passant par la région Centre-Val de Loire (3)<sup>18</sup>, et les Hauts-de-France (3 CAE). Mais c'est en ARA qu'Oxalis dispose de son réseau le plus important. Mais en 2015, le changement de majorité politique de la Région<sup>19</sup> marque une inflexion notable du soutien financier à l'ESS, dont elle subit les conséquences. S'engage alors une réflexion sur l'autonomisation de la coopérative vis-à-vis des financements publics, par le développement économique des UPIC.

## 2.2. Les parties prenantes internes

Historiquement, Oxalis fait partie des CAE qui recourent au CAPE (cf. chap. 2, Encadré 3). Le salariat des TA intervient alors plus tardivement qu'avec la convention d'accompagnement. En outre, le sociétariat des TA est fortement incité, voire obligatoire depuis sa création. Entre 2013 et 2018, le nombre de membres progresse de 37 %, en passant de 182 à 249<sup>20</sup> (cf. Graphique 1). L'augmentation, puis la baisse du nombre de TA en CAPE, la stabilité du nombre de SEM, la croissance du nombre d'ES – ces derniers constituant la population la plus importante - se combine avec une augmentation du sociétariat. De fait, la politique d'accueil et les choix d'accompagnement d'Oxalis évoluent sur la période comme nous le montrerons dans la section 4.

Graphique 1 : Composition et évolution des parties prenantes internes d'Oxalis (2013-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir des données des rapports de gestion et d'activités de 2013 à 2018.

Depuis sa création, Oxalis crée des partenariats coopératifs à travers un soutien financier sous forme de participation. En 2017, elle affirme quatre engagements sociétaires<sup>21</sup> :

- **LES PARTENARIATS RECIPROQUES AUTOUR DE PROJETS COMMUNS** : Kaleido'Scoop, Smart, Coopaname, GRAP, Grands Ensemble, la Manufacture Coopérative (cf. Annexe 15) ;

<sup>17</sup> Un territoire également riche de dynamiques sociales et solidaires.

<sup>18</sup> Une région relativement peu irriguée par les initiatives des CAE.

<sup>19</sup> Jusqu'en 2015, la majorité était détenue par le Parti Socialiste, puis par les Républicains.

<sup>20</sup> Entre 2015 et 2016, une augmentation du nombre de TA s'explique par la croissance du nombre de personnes en CAPE (+ 40 %).

<sup>21</sup> Oxalis, Rapport d'activités, 2017, p. 4.

- **LE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT DE STRUCTURES COOPERATIVES AYANT DES OBJETS COMPLEMENTAIRES** : la coopérative Tiers-Lieu(x), Lescop<sup>22</sup>, Bigre ! (cf. Annexe 16) et Copéa. ;
- **L'UTILISATION DE LOCAUX PARTAGES** : Scop Elan Coopératif Niortais, SCI Les Pastèques, Scop Savoisiennne Habitation, SCI Chemin faisant et le Temps de Vivre ;
- **LE SOUTIEN AU PROJET** : La Miecyclette, Scop Louty, Enercoop Rhône-Alpes, Éditions du Croquant, Cabestan, La Petite Oseille.

L'étude de sa participation au capital social d'Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (EESS) montre des alliances fonctionnelles (Crédit coopératif, SCI Les Pastèques), organisationnelles (La Petite Oseille pour financer les AE d'Oxalis) et stratégiques (Cabestan, Tiers-Lieux). La participation croisée<sup>23</sup> avec Coopaname, Grands Ensemble et Smart s'inscrit dans le cadre du Projet Bigre!<sup>24</sup>.

### 2.3. Les parties prenantes externes

Oxalis poursuit son engagement dans le réseau Copéa<sup>25</sup>, en soutenant aujourd'hui sa dissolution dans la Fédération de CAE initiée par la CGScop<sup>26</sup>. Parmi ces liens, on note la réunion des CA d'Oxalis et Cabestan au cours de l'année 2018, une CAE spécialisée dans le BTP, dont elle est co-fondatrice et sociétaire. « *S'ouvrir à l'extérieur de la coopérative permet de prendre du recul sur notre quotidien, de voir que certaines problématiques sont similaires ou de faire un pas de côté sur nos pratiques* »<sup>27</sup>. Mais, depuis 2013, la coopérative prend du recul vis-à-vis de Copéa, prospectant des perspectives innovantes (ex. : Bigre !) et annonçant son Projet « *Après-CAE* », sans pour autant vouloir quitter le mouvement. En 2018, elle confirme son appartenance historique, son intérêt pour les actions portées au nom des CAE (ex. cadre juridique), tout en revendiquant des choix collectifs singuliers par rapport aux pratiques instituées (ex. développement commercial).

Le positionnement d'Oxalis par rapport aux réseaux coopératifs est marqué par une approche pragmatique, au sens où elle recherche le dialogue et l'échange avec différents types de partenaires au niveau local, national et international, tout en affirmant des orientations politiques singulières, et en s'interrogeant systématiquement sur l'intérêt du collectif. Au niveau local, elle participe au développement d'innovations organisationnelles à l'instar du GRAP, en tant que membre fondatrice (cf. chap. 2, encadré 4), en vue de proposer des solutions adaptées et innovantes aux TA dans l'alimentaire par exemple. Parmi les partenaires coopératifs d'Oxalis, on recense le Crédit Coopératif et la NEF, des institutions bancaires reconnues en ESS. Entre 2013 et 2017, les modalités de calcul de la contribution<sup>28</sup> aux réseaux CGScop et l'URScop sont questionnés du fait de l'inadaptation des services offerts à ses besoins, et les besoins internes de ces montants pour développer des projets innovants<sup>29</sup>. Toutefois, Oxalis maintient ses adhésions. Dans le cadre de réseaux européens et internationaux, la coopérative

<sup>22</sup> Réseau de Scop lié à la CGScop.

<sup>23</sup> Qui se traduit par la participation croisée au capital social d'une coopérative.

<sup>24</sup> Dans le cadre du projet de mutuelle de travail Bigre ! Source : <https://frama.link/00hetu8g>. Consulté le 17/12/2018.

<sup>25</sup> Participation aux conseils d'administration, aux réunions de bureau et à la commission vie de la charte.

<sup>26</sup> Prévu en 2020. Pour Oxalis, la Fédération permet d'assurer « *une reconnaissance plus forte dans le paysage et qu'elle facilitera le portage juridique et les négociations pour faire évoluer les modèles* ». Source : *Rapport de gestion*, 2018, p. 23.

<sup>27</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2018, p. 16.

<sup>28</sup> La cotisation est basée sur la masse salariale et le chiffre d'affaires HT de l'EM (et non celui de la coopérative).

<sup>29</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2015, 2017 et 2018.

participe au Sommet International des Coopératives en 2014, au premier salon national de l'ESS à Niort en octobre 2014, au Forum Mondial de l'Économie Sociale (2018, Bilbao), au réseau Medcoop<sup>30</sup> ou encore ENCOSI. La participation à ces événements nationaux et internationaux vise à découvrir des expérimentations menées dans d'autres pays, pour « *sortir de l'entre soi* »<sup>31</sup> et « *se nourrir de la diversité mondiale* ». L'objectif est aussi « *d'être identifié en tant qu'acteur ou actrice de son territoire et de faire connaître le projet d'Oxalis* » : une manière de renforcer la notoriété de la coopérative.

Le renforcement du réseau oxaliste par les TA conduit à la formation de nouveaux liens avec les collectivités territoriales. Cette évolution s'inscrit en lien avec une politique facilitant la réponse des UPC aux appels d'offres publics. Oxalis diffuse son Projet autant auprès d'institutions publiques<sup>32</sup> pour tenter de changer les règles institutionnelles, de réseaux d'entrepreneuriat social (ex. : le MOUVES) pour représenter une alternative à l'entrepreneuriat individuel et social et de partis politiques (ex. La France Insoumise). De 2013 à 2018, plusieurs financeurs publics interviennent, certains au bénéfice de l'Unité Productive Mutualisée (UPM), d'autres à destination des UPIC. La moitié des financements publics proviennent des régions et l'autre de l'Union européenne. Entre 2013 et 2015, les financements sont majoritairement locaux (Limousin, Charente-Maritime, Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais) et concernent l'UPM. En 2016, les financements sont principalement européens (Fond Social Européen, Feder) et sont destinés à des projets d'innovation sociale, de recherche et des UPIC, coïncidant avec une réorientation stratégique de la coopérative. Dans le domaine de la recherche, elle noue des partenariats de recherche (Chaire ESS de l'Université de Lyon 2), et participe à la création de la Manufacture Coopérative (2015) suivie d'Oxamyne (2016).

### 3. *Le système socioproductif*

#### 3.1. Implantation géographique : une envergure nationale, une histoire Rhône-Alpienne

Comparée aux pratiques observées dans le paysage des CAE, Oxalis se caractérise par une organisation territoriale éclatée sur sept espaces en France métropolitaine. Il en résulte une organisation singulière, du fait de la prépondérance du « *modèle conventionnel* » établi sur un département voire une région<sup>33</sup> (cf. Annexe 21, 2.). Trois établissements se situent dans la région d'ARA, en plus du siège social de la coopérative, basé à Aix-les-Bains depuis 2016, qui atteste de l'implantation historique (cf. ~~Image 1~~). « *À Oxalis, il y a de très grandes différences de réalités de territoires et de partenariats* » explique E6, cofondateur de l'établissement Cesam situé dans le Limousin. Établie sur 7 espaces géographiques<sup>34</sup> — majoritairement ruraux et constituant autant d'écosystèmes d'ESS — l'EM se structure entre des établissements éloignés (Rennes- Aix-les-Bains).

---

<sup>30</sup> Oxalis participe à la création de l'association européenne Medcoop. Elle regroupe des collectivités et des acteurs économiques d'Europe du Sud investis dans l'économie coopérative.

<sup>31</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2018, p. 22.

<sup>32</sup> Ex. Conseil économique, social et environnemental, Conseil Régional de la Nouvelle-Aquitaine.

<sup>33</sup> Une perspective énoncée par la politique d'essaimage du réseau CPE.

<sup>34</sup> Didascalí et Oxamyne sont des établissements spécifiques dédiés à un type d'activité. Ils sont proches d'une marque collective.

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

### 3.2. Les niveaux de production

Entre 2013 et 2018, le chiffre d'affaires de la coopérative est quasiment multiplié par deux (cf. Graphique 2). En 2014, il connaît une forte croissance (+ 21 %), puis en 2018 (+ 18%), tandis que sur la période 2015-2016, la progression s'avère plus réduite (7%). Cette situation doit être analysée à l'aune de l'augmentation de la part de TA en CAPE, qui génèrent moins de chiffres d'affaires<sup>35</sup>. L'accroissement limité du chiffre d'affaires des UPIC entre 2013 et 2015 (8 % en moyenne par an) et multiplié par deux sur la période 2016-2018 (19 % en moyenne). Ce constat illustre la distinction de deux périodes dans la vie de la coopérative. Le chiffre d'affaires des UPIC montre qu'il fait plus que doublé entre 2013 (4 900 k€) et 2018 (9 400 k€). Entre 2017 et 2018, le chiffre d'affaires augmente de 27 % et s'accorde avec l'évolution du chiffre d'affaires des Unités Productives Collectives (UPC) (+ 23 % en 2015, puis 13 % en 2017 et 2018) : la croissance est soutenue sur la fin de la période analysée. Le budget de l'Unité Productive Mutualisée (UPM) croît de façon stable sur la période (en moyenne, + 10 % entre 2013 et 2018). Cependant, s'il augmente de 23 % en 2015, mais il décroît à + 11 % entre 2016 et 2018 tandis que le chiffre d'affaires des UPIC, attestant d'une baisse du coût des fonctions mutualisées au regard du nombre de TA accompagnés (cf. ci-dessus). L'évolution du capital social suit globalement la croissance du chiffre d'affaires des UPIC<sup>36</sup>. C'est entre 2015 et 2018 qu'il progresse le plus : +17 % en moyenne chaque année, après une période contrastée<sup>37</sup>. Entre 2014 et 2018, il passe de 215 k€ à 409 k€ : il a donc quasiment doublé. Deux périodes semblent se distinguer entre 2013 et 2018. Quels sont les choix stratégiques et la configuration socioproductive qui permettent la croissance productive des UPIC ?

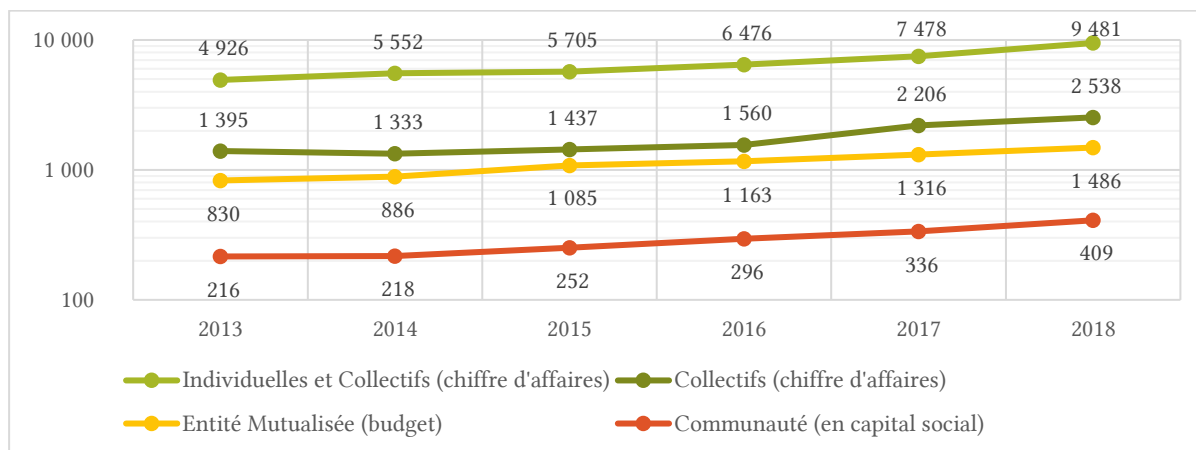
---

<sup>35</sup> Les UPIC en développement.

<sup>36</sup> De façon logique puisque cela signifie qu'un plus grand nombre de TA se salarient et rejoignent le sociétariat.

<sup>37</sup> Diminution en 2013 (- 7 %), stabilité en 2014 (+ 1 %).

Graphique 2 : Evolution de la production par unité productive, Oxalis (2013-2018), en milliers d'euros

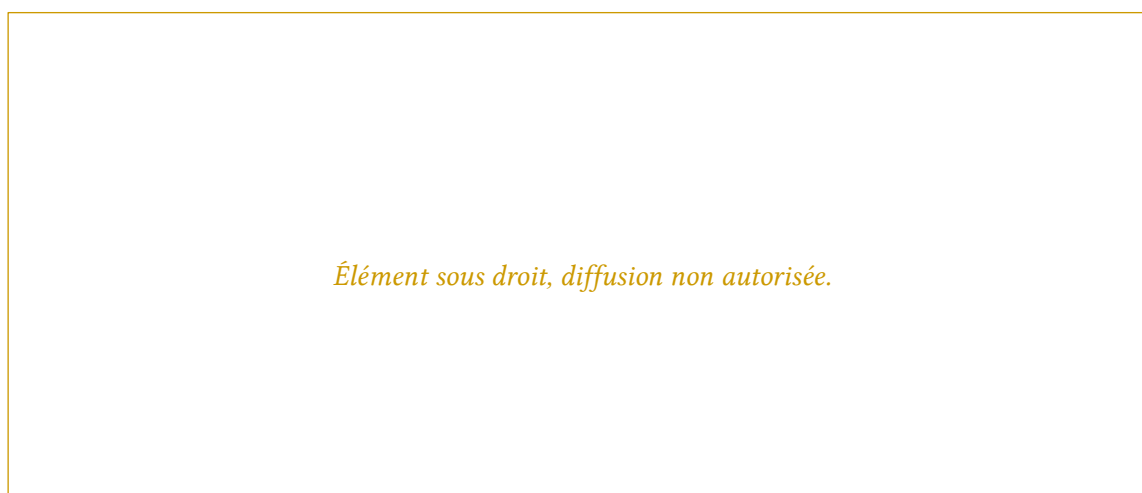


NB : Echelle logarithmique. Source : Réalisé par les soins de l'autrice à partir des rapports d'activités, de gestion et de liasses fiscales, Oxalis (2013-2018).

### 3.3. Multiactivité et pluriactivité à Oxalis

Oxalis est une CAE généraliste, avec la particularité historique de l'affirmation d'UPIC éclectiques (ex. ressources humaines, boulangerie) et de pluriactivité des membres. Il en résulte une variété d'UPIC, avec néanmoins une place prépondérante des services aux organisations, dans les domaines de l'ingénierie, du conseil et de l'éducation au développement durable ou l'étude, le conseil et la formation (Corsani et alii, 2016). Oxalis s'est organisée par « filières économiques » et étudie les variations des niveaux de chiffre d'affaires (cf. Image 2). En 2015, Oxalis était composée de 58 UPIC catégorisées dans la filière *Accompagnement, conseil aux organisations* : c'est de loin la plus importante (25 % du total), suivi par la filière *Urbanisme & Habitat, Ingénierie, Bâtiment* (12 %). Les filières les moins représentées sont *l'Artisanat, Bâtiment, Fabrication et Services* (13 AE, 6 %), les *Services informatiques*, à égalité avec les *Fonctions supports aux organisations* (14 UPIC, 6 %). Dans notre échantillon, près de 7 TA sur les 10 interrogés développent une UPIC dans les services aux organisations.

Image 2 : Composition des filières économiques à Oxalis (2015)





Les situations économiques des UPIC se différencient selon les filières avec des chiffres d'affaires moyens annuels, allant de 83 814 € pour les trois UPIC *Organismes de formation*<sup>38</sup>, à 8 284 € pour la filière *Fonctions support aux organisations*. Dans les filières *Urbanisme, Habitat et Ingénierie bâtiment* et *Environnement paysage et Territoire*, les chiffres d'affaires moyens par UPIC sont les plus conséquents, avec respectivement 37 118 € et 33 404 €. À l'inverse, les filières, *Création, Design, métiers d'art et Animations* (14 738 €) et *Accompagnement & bien-être de la personne* (16 258 €) en sus des *Fonctions supports aux organisations*, sont marquées par des chiffres d'affaires moins élevés. Selon la nature de l'AP, les dynamiques productives se distinguent. On constate une corrélation entre le niveau de chiffre d'affaires moyen et le nombre d'AE. Quand le chiffre d'affaires moyen est faible, le nombre d'AE tend à être limité<sup>39</sup>. Inversement, un nombre conséquent d'AE s'inscrit dans des filières où le chiffre d'affaires moyen est plus élevé (*Environnement paysage et Territoire, Urbanisme, Habitat, ingénierie bâtiment*). Ce constat nous conduit à considérer les modalités d'intégration des AE, selon leur nature, leur type. En sus, le choix des TA nécessite une attention particulière pour évaluer comment la présence d'un nombre substantiel d'AE développées sur certains secteurs les incite à intégrer la coopérative. Enfin, la compréhension de développements économiques différenciés par filière incite à appréhender les services de l'EM, afin d'étudier des moyens spécifiques mis en œuvre.

Le Projet de l'Après CAE s'oriente vers l'accompagnement de TA pour qui leur UPIC constitue une AP principale : c'est le cas de 8 TA sur 10 de notre panel. En 2015, la pluriactivité n'est pas si fréquente pour les 48 TA de l'enquête *Revenus & Temps* : 72 % consacrent une majorité de leur temps de travail hebdomadaire à leur UPIC et seulement 11 % à d'autres AP. Ce fait résulte de l'évolution des perspectives de la communauté, au regard de son Projet coopératif initial qui se différencie fortement d'Artenréel. En revanche, dans notre échantillon, la pluriactivité est importante (7/10).

## Section 2. Le Projet coopératif d'une communauté d'entrepreneurs : émancipation sociale et développement économique des UPIC

Historiquement critique des cadres institués, Oxalis se singularise par une inscription de son Projet coopératif dans l'action<sup>40</sup>. Elle revendique l'appellation de « *coopérative d'entrepreneur.ses* ». Nous avons identifié quatre caractéristiques du Projet : un engagement politique des membres institué par une charte (1.), l'idée de vivre et travailler autrement (2.), la recherche d'autonomie et d'émancipation (3.) et enfin l'idée d'utiliser la CAE comme un outil, géré de façon démocratique (4.).

---

<sup>38</sup> Parmi lesquels l'établissement secondaire Didascalì.

<sup>39</sup> À l'exception de la catégorie Organismes de formation, qu'il faut différencier.

<sup>40</sup> Nous procédons à une lecture historique à partir des ouvrages de B. Poncin, des rapports d'activités et de gestion (2008-2018), des chartes (2010 et 2017), des plans stratégiques (2010, 2014, 2016), et des 13 entretiens semi-directifs avec les Oxalistes (cf. Annexe 8).

## 1. La charte coopérative comme engagement politique du coopérateur dans Oxalis

Pour qualifier le Projet coopératif, nous étudions d'abord la « charte coopérative »<sup>41</sup>, qui constitue le règlement intérieur à Oxalis. La rubrique intitulée « cadre politique » représente un quart du document et se constitue de trois sous-parties : « l'histoire, les valeurs et les fondamentaux », la composition des « acteurs et actrices » et les espaces de « vie coopérative à investir » (cf. Encadré 1). La partie historique rappelle les fondamentaux citoyens, associatifs et autogestionnaires d'Oxalis participant à un récit politique collectif. La présentation des catégories de membres définit leur qualité et rappelle le principe d'égalité entre les membres, quel que soit leur statut<sup>42</sup>. La posture singulière des TA est définie à partir de plusieurs mots-clés : autonomie, collectif contre l'isolement, responsabilité et sécurité, participation, convivialité et humanisme.

### Encadré 1 : Les membres, l'intention politique & la démarche d'Oxalis

« Oxalis apporte la possibilité à chaque personne d'avoir : **La posture d'entrepreneur-e**, en autonomie dans l'organisation de son travail, dans sa production et la commercialisation, sans être isolé-e, grâce à un statut qui la relie au cadre collectif de la coopérative ; **Le statut social de salarié-e**, avec un contrat de travail spécifique à la coopérative qui est responsable vis-à-vis des tiers [...] ce qui permet de sécuriser les parcours des coopérateur-trices en leur apportant une protection sociale ; **Le statut d'associé-e**, pour lui permettre de participer à la vie d'une entreprise conviviale, porteuse de valeurs humanistes. Ainsi, nous distinguons la posture de coopérateur-trice, du statut social de salarié-e ; **L'entrepreneur-e salarié-e** est invité-e à devenir sociétaire de la coopérative. Conformément à la loi ESS, cette candidature doit intervenir au cours des trois premières années de présence dans la coopérative. »

« **L'intention d'Oxalis** est de permettre à chacun-e de réaliser son projet professionnel et personnel par la mutualisation et la coopération. [...] **La démarche d'Oxalis** est de mettre l'économie au service de la personne afin que chacun-e puisse être pleinement acteur-trice de sa vie professionnelle, y compris par un accompagnement adapté au développement de son activité. Oxalis se veut un projet de société, basé sur le respect des personnes et de leurs activités, où la parole de chacun-e est entendue, dans lequel la coopération, la solidarité, la confiance sont présentes en actes. **La raison d'être d'Oxalis** s'articule autour de trois dimensions, symbolisées par les trois feuilles du trèfle de l'oxalis, sans qu'aucune ne supplante l'autre : le développement d'activités économiques par la coopération, l'émancipation des personnes, être acteur et actrice référent-e de transformation sociale. »

Source : Oxalis, Extraits de la charte coopérative, 2018, p. 2-3.

La place consacrée à la dimension collective montre l'importance donnée à la coopération de production. La charte insiste sur la participation et l'expression « du plus grand nombre aux processus de décisions », en signalant les espaces de délibérations existants. « La vocation première d'Oxalis, est d'inventer des modes d'organisation où chacun-e est acteur-trice et de créer des rapports au travail respectueux des personnes ». Le moyen (la démocratie) est directement relié à la finalité d'Oxalis. Enfin, la coopérative inscrit son Projet dans un écosystème en vue de favoriser « la création d'espaces d'échange et d'expérimentation à un niveau local, plurilocal, national et européen pour soutenir le développement de structures coopératives ayant des objets proches et complémentaires à celui d'Oxalis ». Cette dimension

<sup>41</sup> Elle existe depuis 2010 et fait l'objet d'une actualisation régulière : en 2016, suite à la loi ESS 2014, et en 2018, dernière révision.

<sup>42</sup> L'écriture inclusive est systématiquement dans les documents oxalistes.

reflète l'idée d'une transformation sociale aux bénéfices des membres internes dans une logique d'intercoopération et d'engagement sociétal.

## 2. « *Vivre et travailler autrement* »

Le Projet oxaliste s'inscrit dans une perspective de transformation sociale : l'expérimentation d'une organisation alternative au travail salarié offrant la possibilité d'articuler Activité professionnelle (AP) et vie familiale. « *C'est la recherche pour chacun d'un mode de vie plus épanouissant en lien avec le projet d'une société plus humaine* » (Poncin, 2004, p. 97). L'un des cofondateurs (E7<sup>43</sup>) y voit « *un moyen d'émancipation des gens de la terre. Il s'agit de faire en sorte que le travail soit source d'épanouissement, de jouer un rôle dans une communauté* ». Quant à E26 — ESA, trois ans d'ancienneté —, après avoir étudié l'intérêt du portage salarial. « *Je souhaitais être sur des valeurs d'économie sociale, de développement durable, avec des liens de non-subordination tout en recherchant la souplesse en termes d'accès, de développement, de règles et de sécurité avec un passage en salariat, puis le sociétariat* ». Ce qui la motive à intégrer Oxalis, c'est la possibilité « *d'organiser son temps. Le premier point, c'est être en harmonie avec des personnes sur de grandes valeurs et d'avoir des outils avec de nouvelles façons de travailler* ». Cherchant une alternative au travail salarié dans une entreprise à but lucratif ou une association, la quête d'un cadre de travail autonome constitue une intention affirmée par les TA rencontrés durant l'enquête. Entreprendre collectivement vise à dépasser l'isolement de l'entrepreneuriat individuel par des échanges entre et la constitution d'un cadre renforçant la sécurité des UPIC.

Considérant le cloisonnement des activités humaines induit par la condition salariale, les Oxalistes aspirent à articuler leurs Activités professionnelles et personnelles en maîtrisant leur organisation, sans « *patron* » (Poncin, 2004). E6, SEM et 11 ans d'ancienneté : « *Je suis impliqué dans l'associatif. [...] Je peux m'occuper dans mes activités associatives pendant mon temps de travail. La semaine dernière, j'ai été rencontrer un expert-comptable pour une asso. Tout interagit. [...] Mon temps consacré à l'associatif est de 10 % environ. [...] Je suis administrateur d'un certain nombre de structures et en situation de gestionnaire* ». C'est ce qui explique qu'il travaille pour Oxalis le weekend en compensation. Notre enquête montre que plusieurs TA cherchent à combiner différentes activités : s'occuper de parents malades tout en développant leur AE, assurer la garde des enfants tout en prospectant pour son AE depuis le domicile. Il s'agit de mieux appréhender la combinaison de ces activités constitutives du travail autonome et démocratique dans une perspective holiste. Durant les trois périodes identifiées se trouve un discours politique critique du capitaliste même s'il est moins explicite depuis 2013<sup>44</sup>. L'expression d'un projet alternatif, coopératif et autogestionnaire, continue de nourrir le Projet, mais de façon moins évidente. L'idée de « *vivre et travailler autrement* » s'accorde avec une attention à la question environnementale. Les rapports d'activités valorisent en ce sens les AE engagées dans des projets

---

<sup>43</sup> Pour rappel, E7 est la référence associée à l'entretien réalisé avec une personne membre d'une des trois CAE avec laquelle nous avons eu un échange sous forme d'entretien semi-directif.

<sup>44</sup> Dans le cadre de Bigre!, on retrouve davantage ces discours.

environnementaux (ex. : sobriété énergétique). Les éditos de la Présidence et la codirection générale mentionnent d'ailleurs les enjeux climatiques contemporains<sup>45</sup>.

### 3. *Autonomie et émancipation par le développement commercial et la coopération de production*

« *L'accompagnement au test d'une activité économique n'est pas la finalité de la CAE, il s'agit d'assurer le développement pérenne de son emploi, au sein d'une même entreprise* » (Poncin, 2004, p. 73). Les appellations de « *coopérative d'entrepreneurs* », voire de « *coopérative d'emploi et d'activités* »<sup>46</sup> sont préférées. Dans la ligne de Copéa, les entrepreneuses de la coopérative et la création d'emploi sont primordiales dans la mission d'insertion par l'activité économique (ibid., p. 77). En conséquence, la coopérative s'efforce de répondre aux besoins des TA dont l'AE est en croissance, avant d'accueillir de nouvelles personnes : une orientation renforcée depuis 2013. Dans cette perspective, l'entrepreneur est une figure centrale dans son système socioproductif<sup>47</sup>. Dans notre panel, Oxalis est la CAE où les besoins des TA constituent un maillon incontournable, ce qui l'éloigne d'un Projet incorporant une fonction productive publique : l'insertion<sup>48</sup>. Oxalis affirme son inscription dans le mouvement coopératif, par son ambition d'accompagner ses membres vers une plus grande autonomie dans leur travail, en favorisant leur émancipation socioprofessionnelle.

L'usage systématique de la notion d'entrepreneur – élargie aux SEM – questionne le positionnement à l'égard de l'idéologie d'entrepreneuriat individuel. Les discours oxalistes attestent d'une réappropriation politique de cette notion orientée sur l'action d'entreprendre, de réalisation d'un projet pour soi individuel ou collectif. La fabrication d'un cadre coopératif adéquat vise à favoriser l'autonomie et l'émancipation des TA par le développement d'une AE, confirmant la dimension pragmatiste du Projet. Cependant, les TA ne se reconnaissent pas tous dans ce discours. E17 – ESA de 3 ans d'ancienneté, ne se qualifie pas d'entrepreneuse, elle revient sur son processus d'intégration à Oxalis : « *L. est mon ancien prof. Je m'ennuyais dans mon ancien boulot. Il m'a proposé de travailler avec lui. Je ne suis pas une entrepreneuse. 80 % des gens à Oxalis ne le sont pas. [...] Je suis entrée par voie de sous-traitance interne. Je n'avais pas de projet initial.* » L'usage du vocable de l'entrepreneuriat apparaît plutôt ambivalent du fait de l'imaginaire qu'il véhicule dans la société.

Le projet Oxaliste se caractérise par une conception particulière de l'autonomie et de l'émancipation qui doit être mise en lien avec le discours de « *vivre et travailler autrement* », et l'importance accordée au développement économique de l'AE. Historiquement, l'attention accordée à la personne et dans les pratiques des cofondateurs s'est traduite par une approche systémique de la situation des TA et l'usage du *développement personnel*<sup>49</sup>. La particularité d'Oxalis<sup>50</sup> réside dans la combinaison des principes d'autonomie et d'émancipation avec celui de *coresponsabilité* entre la coopérative et chaque membre.

---

<sup>45</sup> Ces thématiques sont moins présentes dans les autres coopératives étudiées.

<sup>46</sup> La notion d'emploi arrive avant celle de l'activité.

<sup>47</sup> À l'instar des coopératives de consommateurs plutôt que de consommation.

<sup>48</sup> Au sens d'insertion par l'activité économique, voire la revendication de l'intérêt général de leur Projet.

<sup>49</sup> Inspiré par la démarche de Findhorn, et notamment le jeu de la transformation. URL : <https://www.findhorn.org/>.

<sup>50</sup> Découlant des démarches autogestionnaires mobilisées par le passé.

Si cette idée est présente à Coopaname et Artenréel, c'est à Oxalis qu'elle est explicitement formulée et fait l'objet d'une contractualisation. La charte insiste d'ailleurs sur cet engagement mutuel et réciproque. Cette exigence est garantie par le cadre démocratique que se donne la communauté par une politique sociétaire affirmée<sup>51</sup>.

Depuis 2013<sup>52</sup>, le discours sur l'émancipation et l'autonomie intègre davantage l'importance de développer les revenus internes des TA par un accompagnement renforcé. Le « *traumatisme* » associé aux périodes de difficultés économiques au moment de la politique d'ouverture<sup>53</sup> conduit la coopérative à penser un seuil limite concernant les proportions des AE en développement et développées. Cette approche évolue au cours de l'histoire d'Oxalis. Après une phase d'ouverture large suite à la transformation en CAE, on constate un recentrage à partir de 2013. Le Projet s'oriente alors vers l'accompagnement d'AE en croissance, plutôt que la croissance du nombre d'AE accueillies en développement. Ce choix est justifié durant le séminaire d'accueil des TA en CAPE, à l'appui de données socioéconomiques, en rappelant la possibilité de le questionner<sup>54</sup>. Cette priorité s'inscrit dans l'ambition de favoriser la progression du chiffre d'affaires des UPIC, des revenus internes des TA et des ressources de la coopérative. Cette mutation inclut une réflexion sur la philosophie de l'accompagnement et les fonctions de la coopérative. L'énonciation de ces principes représente une singularité oxaliste parmi les CAE, qui fait l'objet de critiques venant de CPE.

#### 4. *L'organisation en CAE de l'entreprise : un moyen et non une fin*

Les origines oxalistes s'inscrivent dans une approche instrumentale de la CAE. En 2011, le cadre fonctionnel de la CAE partiellement reconnu par les institutions publiques est adopté pour favoriser le développement du Projet. Le vocabulaire utilisé par la cofondatrice E5 illustre cette vision : « *La CAE, c'est un habillage, car le projet initial n'était pas fondé sur CAE. L'idée, c'était de travailler autrement [...]. Après avec le système CAE, c'est plus pratique. À un moment donné, le meilleur moyen pour véhiculer le projet, c'était une CAE. [...] La CAE était une bonne réponse, car elle permettait de régler ces curseurs et c'était moins confus pour les personnes* ». La création de la Scop, puis l'adoption de la forme organisationnelle de la CAE clarifient et encadrent les relations entre les TA et le collectif, la coopérative, ce que n'offrait ni l'association, ni la Scop. C'est un choix pragmatique qui s'illustre avec l'acceptation de l'usage du CAPE, bien qu'il ne corresponde pas exactement à leur vision de l'entrepreneuriat. Les années 2016-2017 marquent une rupture. En 2016, la coopérative modifie ses statuts pour s'inscrire dans le champ des « *Coopératives d'Activités et d'Emploi* » de la loi ESS 2014. Mais, en 2017, elle ouvre un chantier stratégique intitulé « *L'après-CAE* » : c'est une rupture issue d'un processus de long terme du Projet oxaliste avec l'affirmation de la dimension fonctionnelle du véhicule de la CAE. Il est énoncé après l'échec de la mutualisation de la paye au sein de Bigre ! et au moment de la réduction des subventions publiques. Il s'accompagne de la poursuite d'expérimentations d'intermutualisation

---

<sup>51</sup> La règle de sociétariat obligatoire établie jusqu'en 2007 s'est assouplie avant de s'inscrire en cohérence avec la loi.

<sup>52</sup> Qui marque l'arrivée d'une nouvelle codirection générale.

<sup>53</sup> Une des explications énoncées en interne concerne la présence importante d'AE non contributrices, car en développement.

<sup>54</sup> Source : Séminaire d'accueil d'Oxalis – Observation participante réalisée en novembre 2015.

coopérative au sein de Bigre !<sup>55</sup>. Cette reformulation du Projet inclut des processus démocratiques jugés nécessaires pour assurer la représentation collective des intérêts de ses membres. Il s'agit de penser un outil de production partagé, en respectant l'intérêt collectif des TA rassemblés. La communauté ancre ses pratiques organisationnelles dans le cadre institutionnel pour bénéficier d'une reconnaissance et sécuriser ses démarches. Le choix de la forme CAE n'est pas une fin en soi, c'est un moyen. Cette vision s'oppose à CPE<sup>56</sup>.

\*

Du Projet coopératif découlent des valeurs et des principes qui lient les membres de la communauté oxaliste ensemble : la coopération, la solidarité, la mutualisation de moyen, la participation active, l'épanouissement de la personne et le respect de l'environnement. Les modifications de la composition de la communauté amènent la coopérative à modifier son Projet, selon les éléments jugés primordiaux par les sociétaires. Le défi est d'assurer la pérennité du système socioproductif en respectant cette dimension politique. Le discours politique alternatif d'Oxalis est moins visible qu'à Coopaname ou Arterréel, car plus ancré dans la mise en pratique concrète des principes. L'évolution de la charte coopérative à propos des éléments constitutifs est marquée par la continuité et la force d'un Projet coopératif durable concernant ses principes et valeurs constitutives historiques. Néanmoins, la critique du salariat de la prééminence de l'économique, apparaît moins affirmé aujourd'hui ce qui questionne les choix managériaux de ces dernières années. La considération de l'adhésion de la communauté à cette orientation est nécessaire pour en juger. C'est ce qu'il s'agit de comprendre en étudiant la stratégie puis la configuration socioproductive oxaliste.

### Section 3. Vers un dépassement du modèle-type de la CAE : l'affirmation d'une stratégie orientée vers le développement commercial et la production collective

Influencée par des pratiques autogestionnaires, et une recherche d'autonomie vis-à-vis des collectivités territoriales (recherche d'autofinancement), et par la production économique des UPIC, impliquant une stratégie de compétitivité coopérative qu'il s'agit de qualifier. Nous commençons par le niveau des UPIC d'abord (1.), puis celui de la coopérative dans son ensemble (2.), atteste d'une orientation marquée par la recherche d'un développement économique pérenne, par la coopération de production.

#### 1. *Les stratégies de revenus entrepreneuriales : métier, marchés publics, croissance économique et coopération de production*

Au regard de l'orientation entrepreneuriale économique et collective du Projet coopératif oxaliste, l'objectif est d'identifier les sources mobilisées et qualifier les attributs caractéristiques des stratégies de revenus, en s'intéressant à leur cohérence avec l'environnement et le système de la coopérative. L'analyse concerne l'ensemble des TA et des UPIC entre 2013 et 2018<sup>57</sup>, à partir des données

---

<sup>55</sup> Dont une semaine de rencontre annuelle rassemblant les membres des organisations autour d'ateliers-métiers et de formations.

<sup>56</sup> Qui apporte une importance particulière à la constitution d'une CAE normée.

<sup>57</sup> Essentiellement basé sur les bilans et focus économiques et les rapports d'activités sur cette période.

disponibles, en sus des dix cas des TA<sup>58</sup> étudiées. L'approche globale et générale est combinée avec une compréhension plus fine des situations individuelles. L'enquête Revenus & Temps apporte des informations complémentaires.

L'analyse des sources de revenus des UPIC montre que les Oxalistes mobilisent principalement les sources de revenus suivantes : la coopération de production, le ciblage de la clientèle (collectivités publiques) et de certains contrats (réponse à des appels d'offres) et la mutualisation. Les TA s'appuient sur la communauté oxaliste et les réseaux locaux, selon leur implantation géographique (ESS, collectivités). Les Projets d'AlterIncub ou Terraïdées illustrent ces initiatives (cf. Encadré 2). Dans une moindre mesure, les UPIC activent les sources de spécialisation, en s'inscrivant sur une AP ou un métier demandant un niveau de compétences et un savoir-faire spécifique, leur permettant de mobiliser les sources de qualité et d'innovation (imprimante 3D, design territorial). Ces choix montrent que les stratégies principales des Oxalistes sont économiques, professionnelles et collectives d'après notre grille (cf. chap. 8, sect. 2), en cohérence avec le Projet coopératif.

*Encadré 2 : Terraïdées Oxalis, un projet collectif de 9 travailleuses autonomes*

Parmi les collaborations internes, il peut naître des « *projets collectifs éphémères* » comme Terraïdées Oxalis. En 2013, B. répond à un mailing commercial en 2012 pour concevoir des animations ludiques à l'entrée du gouffre de Poumeyssac pour faire patienter le public. Suite à un échange avec M. (ESA, muséographie, espaces interactifs), il rassemble une équipe d'Oxalistes : R. et L. (mécaniques et machines spéciales), W. (menuisier), G. (graphisme et infographie), T. (écopaysagiste), M. (traduction) et M. (accompagnement sécurité). Le marché est conséquent, il s'élève à 100 k€. Un compte projet spécifique est créé (compte analytique collectif) et une charte définit les règles d'échanges entre les TA. La coordination hebdomadaire du travail se fait à distance et les rencontres sont organisées dans le cadre d'événements comme les AG. Toutefois, l'encadrement assuré par la charte ne garantit pas complètement la fluidité des échanges. Suite à un problème avec le donneur d'ordre, des tensions entre les TA ont amené la coopérative à faire appel à un médiateur pour arbitrer une question de répartition de la rémunération.

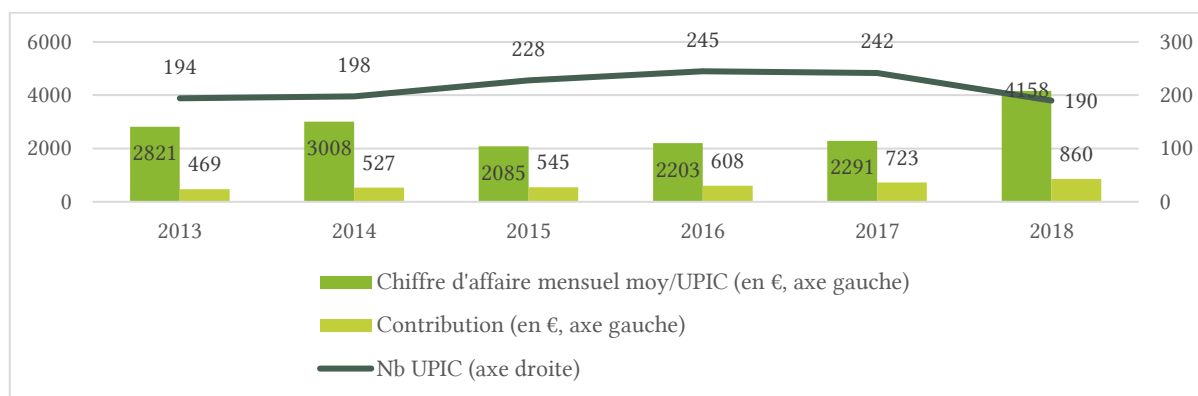
*Source : Texte de l'autrice. Oxalis, Rapport d'activités, 2013.*

L'étude des dynamiques productives des UPIC sur la période 2013-2018 montre une croissance moyenne du chiffre d'affaires de l'ensemble de 10 % par an (cf. Graphique 3)<sup>59</sup>. Sur la même période, le chiffre d'affaires mensuel par TA augmente annuellement, à l'exception d'une baisse sur 2014/2015. Entre 2017/2018, le chiffre d'affaires mensuel moyen/UPIC double quasiment et atteint son plus haut niveau en 2018 à 4 158 €. De façon logique, cette évolution se traduit par celle de la contribution. Si le nombre d'UPIC augmente de 2013 à 2016, il baisse ensuite du fait de la mutation du Projet coopératif (- 33 % entre 2017 et 2018).

<sup>58</sup> Leurs statuts sont divers. Leur AP différente. Ils habitent en Bretagne, en Savoie, dans les Deux-Sèvres, en Auvergne.

<sup>59</sup> En 2013 (7,4 %) et en 2015 (2,8 %).

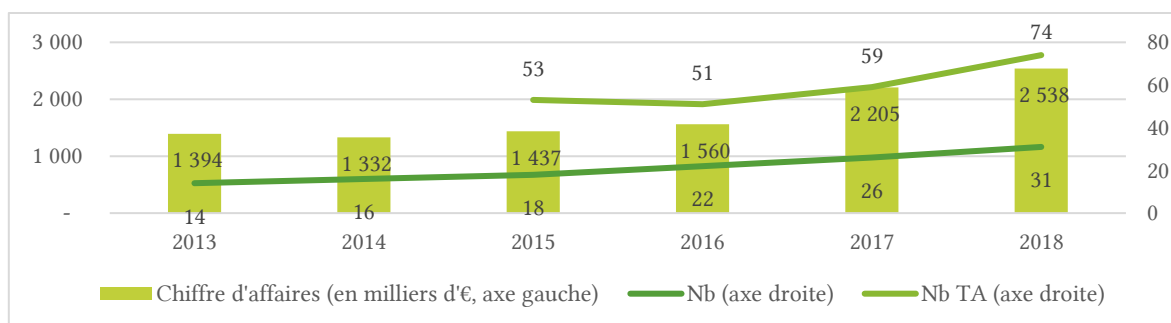
Graphique 3 : Dynamique de la production des UPIC, Oxalis (2013-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir des données des rapports d'activités et des focus économiques d'Oxalis.

Le Projet coopératif oxaliste est historiquement marqué par la dimension collective de la production. Plusieurs dispositifs spécifiques sont conçus pour accompagner le développement de la coopération de production, ce qui la distingue au regard des pratiques instituées dans le mouvement des CAE. Dès 2012, l'EM produit une analyse précise de l'évolution des coopérations de production<sup>60</sup>. Ainsi, c'est à Oxalis que la coopération de production est la plus significative parmi nos trois cas<sup>61</sup>. Elle utilise deux catégories que nous reprenons : les activités collectives<sup>62</sup> et les collaborations<sup>63</sup>. Entre 2014 et 2018, leur nombre est multiplié par deux, alors que le nombre d'UPIC baisse depuis 2016. En 2014, 40 % travaillent en collectif. Parmi les TA rencontrés, sept personnes dont quatre sont engagées dans des marques ou des projets collectifs. Si le chiffre d'affaires des activités collectives évolue peu entre 2013 et 2016, il croît significativement ensuite (cf. graphique ci-dessous). Le nombre d'UPIC impliquées et leur chiffre d'affaires doublent sur la période 2013-2018 et le nombre de TA connaît une progression de 45 % entre 2016 et 2018<sup>64</sup>. En 2018, le chiffre d'affaires des 31 activités collectives oxalistes s'élève à 2 538 k€ (+ 15 % par rapport à 2017), et il concerne 74 personnes (28 % des TA). Les UPC ne représentent que 9,5 % de l'ensemble des UPIC oxalistes entre 2016 et 2017<sup>65</sup>.

Graphique 4 : Dynamiques des activités collectives, Oxalis (2013-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir des données des focus économiques d'Oxalis.

<sup>60</sup> Néanmoins, il nous manque des données relatives à l'année 2013 et 2014.

<sup>61</sup> Les choix de comptabilisation des coopérations de production peuvent faire croître les chiffres par rapport aux autres CAE.

<sup>62</sup> Au sens d'Oxalis : lorsque plusieurs TA partagent un seul compte analytique, celui d'une UPC.

<sup>63</sup> Facturation entre UPIC oxaliennes.

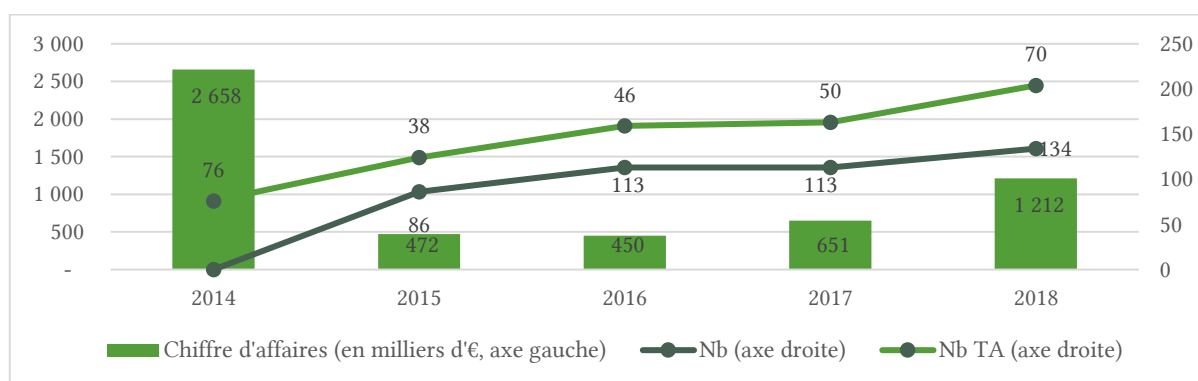
<sup>64</sup> Sachant qu'ils peuvent être dans deux catégories.

<sup>65</sup> Source : Note interne – Revisiter le modèle de financement de la coopérative – Contribution coopérative, 2019, p. 13.



Sur la période 2014-2018<sup>66</sup>, les collaborations internes<sup>67</sup> augmentent globalement avec une légère baisse en 2015 (cf. Graphique 5). De 2016 à 2018, le chiffre d'affaires et le nombre de collaborations et de TA impliquées croissent progressivement. Tout comme les marques collectives, les collaborations internes augmentent particulièrement sur la dernière période (+ 20 %, par rapport à 2017). Le chiffre d'affaires total double entre 2017 et 2018 : il s'élève à 1 212 k€ et concerne 70 % des TA. La décomposition de ces collaborations montre la forte augmentation des échanges entre TA (837 k€, soit + 88 % entre 2017 et 2018, la plus grosse progression) grâce à l'essor des AE de R&D et des projets européens (253 k€) et les missions de l'EM réalisées par les TA (122 k€). Autrement dit, ces données montrent le potentiel de production interne possible par la stimulation des échanges internes comme potentiel de croissance pour les UPIC.

Graphique 5 : Dynamiques des collaborations internes, Oxalis (2014-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir des données des focus économiques d'Oxalis.

*En synthèse*, les stratégies de revenus oxalistes principales sont d'ordre économique (chiffre d'affaires et revenus internes), professionnel (développement d'AP spécialisées requérant des savoir-faire et des compétences particulières) et collectif (coopération de production). Les UPIC ciblent significativement les marchés publics. Il s'agit maintenant de comprendre comment ces stratégies s'articulent globalement avec la stratégie de compétitivité coopérative, ou plutôt comment elles se combinent.

## 2. Une stratégie commerciale et coopérative, à l'appui d'une communauté, et par l'innovation

Entre 2013 et 2018, la stratégie oxaliste fait l'objet de plusieurs bifurcations majeures dans l'évolution de la stratégie de la coopérative : fin du plan stratégique 2011-2014, changement de la direction générale (2013, définition du deuxième plan stratégique 2015-2020, revu suite à l'échec de la mutualisation Bigre ! Nous examinons d'abord les sources de compétitivité coopérative mobilisées à partir d'une analyse quantitative et qualitative (2.1.), pour ensuite qualifier la stratégie globale combinée avec les stratégies de revenus R (2.2.).

<sup>66</sup> Resserré du fait de l'absence de données suffisantes sur l'année 2013.

<sup>67</sup> Facturation réalisée entre deux unités productives.

## 2.1. Les sources de compétitivité coopérative

Les orientations stratégiques de la coopérative se déclinent par la mobilisation de plusieurs sources de compétitivité privilégiées (en vert dans le tableau ci-dessous) : la mutualisation intercoopérative (n° 1), une montée en gamme de l'accompagnement (n° 2) combinée avec une politique d'innovation sociale (n° 8), le développement commercial (n° 4), la coopération de production (n° 6), et la mutualisation durable des risques socioéconomiques (n° 7). Ce tableau met en perspective chaque source de compétitivité coopérative caractéristique dans une CAE à partir d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Tableau 1 : Les sources de compétitivité coopérative d'Oxalis (2013-2018)

N°	Source	Indicateur quantitatif		Indicateur qualitatif
1	<b>Economies d'échelle par mutualisation</b>	<i>Nb TA accompagnés annuellement/Nb SEM</i>	13 TA/SEM	Réduction du nombre de TA accompagnés, mais choix de mutualisation des fonctions avec dans Bigre ! mais échec, réorientation vers le partage d'expériences.
2	<b>Recentrage sur l'accompagnement</b>	<i>Budget total EM/nb TA accompagnés</i>	5 336 €	Profondes évolutions de l'accompagnement : professionnalisation, qualité, trajectoires professionnelles, personnalisation.
3	<b>Diversification des services mutualisés</b>	<i>Ventes de services/Budget EM</i>	3%	Concentration sur le développement de services à destination de ses bénéficiaires. Mais poursuite du développement de nouveaux procédés d'accompagnement pour de nouveaux types d'UPIC.
4	<b>Développement commercial des UPIC</b>	<i>CA total en €/nb TA (en €)</i>	31 275	Reconfigurations des fonctions mutualisées vers le développement commercial des UPIC, et l'animation de réseau interne, pour accroître les revenus des TA.
5	<b>Accompagnement à l'insertion, intérêt général</b>	<i>Nb CAPE/nb TA</i>	37%	Passage d'un modèle ouvert à tout profil à une sélection accrue des UPIC développées, notamment par l'introduction d'un plancher de contribution.
		<i>Turnover entrées/sorties</i>	26%	
		<i>Subventions/Budget EM</i>	12%	
6	<b>Coopération de production</b>	<i>Nb UPC/nb UPIC</i>	10%	Systèmes et outils mis en place favorisant les dynamiques de production collectives (convention, médiation).
		<i>CA UPC/CA total des UPI</i>	26%	
7	<b>Gestion mutualisée des risques socioéconomiques</b>	<i>Montant FIGS</i>	30 000 €/an	Création d'un fonds mutualisé pour aider les TA en difficulté en assurant la continuité de leur revenu.
8	<b>Innovations</b>	<i>Budget R&amp;D</i>	64 563	Création de nouveaux outils de gestion et de financements de la coopérative. Tentative de mutualisation de la paie dans Bigre! et soutien accru à la recherche.
9	<b>Mutualisation durable des moyens de production</b>	<i>Taux de croissance annuelle du nb de salariés sociétaires</i>	11%	Obligation historique de sociétariat après 3 ans. L'intégration dans le sociétariat fait l'objet d'informations dès l'entrée dans la coopérative (séminaires) et est garantie par la signature de la charte coopérative. L'usage est de souscrire dix parts minimums à 16 €. A cela s'ajoute un prélèvement mensuel de 3% du salaire brut.
		<i>Capital social/Fonds propres</i>	69%	
10	<b>Notoriété</b>			Reconnue nationalement par le caractère historique et original de son projet. Elle partage son expérience au CESE et au GSEF 2018. Valorisation de la marque Oxalis pour les UPIC reconnues localement. Visibilité sur les marchés publics par le soutien apporté dans la réponse aux appels d'offre.
11	<b>Diversification AE accueillies</b>			Diversité des UPIC (11 filières économiques). Présence significative d'AE dans les services aux organisations et aux collectivités territoriales et européennes, dans le développement durable. Intégration de nouveaux types d'Activités professionnelles comme la recherche (Oxamylne).
12	<b>Spécialisation dans un type d'AP, un secteur</b>			Aucune spécificité sur un secteur particulier.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

### 2.1.1. Des économies d'échelle par la mutualisation intercoopérative

Progressivement, entre 2013 et 2018, la coopérative réduit son ambition d'accompagnement de TA : la mutualisation ne repose pas sur des économies d'échelle. La priorité n'est plus l'ouverture de nouveaux établissements ni la croissance du nombre de TA accueillies. Ainsi, le nombre de TA accompagnés par SEM se réduit (14 TA/SEM en 2016, 10 en 2018) ; c'est moins élevé que la moyenne dans les CAE (13 TA/SEM). Ce positionnement est réaffirmé avec le Projet d'Après-CAE. Oxalis opte pour la mutualisation intercoopérative. L'idée de « *s'allier pour peser* »<sup>68</sup> se traduit par une politique de sociétariat croisé avec Coopaname, Grands Ensemble, Smart. L'initiative est marquée par la tentative de mutualisation de la paye au sein de Bigre!, et l'expérimentation de Bibx à Bordeaux. L'échec de ces projets l'amène à rediriger la mutualisation sur d'autres fonctions : consolidation d'un Projet coopératif de transformation sociale (la mutualité de travail), renforcements des collaborations entre coopératives, réseau et coopérations entre TA des coopératives impliquées, partage des pratiques d'accompagnement, des formations. Le projet Bigre! - promu initialement par la direction - est questionné la communauté oxaliste qui choisit une réorientation vers les besoins des TA. En ce sens, la notion d'économie d'échelle dépasse la dimension chiffrée et se matérialise par des échanges réciprocaires pour accroître la portée politique et la qualité des fonctions mutualisées.

### 2.1.2. Un recentrage sur son « cœur de métier » : vers une montée en gamme de l'accompagnement de TA par l'innovation sociale

Plutôt que d'accompagner un nombre croissant de TA, Oxalis choisit d'améliorer la qualité de l'accompagnement. « *La coopérative peut être le fil rouge d'une carrière professionnelle. Pour cela les entrepreneurs doivent pouvoir évoluer au fil du temps : partir, rester, revenir, se former, innover, chercher, créer...* »<sup>69</sup>. Le budget moyen de l'EM par TA est élevé<sup>70</sup> : entre 2013 et 2018, il croît de 31 % pour atteindre 6 433 €/TA en 2018. L'accompagnement se professionnalise grâce aux compétences des TA mobilisées dans le cadre d'un accompagnement entre pairs. De plus, il se focalise sur la sécurisation de la trajectoire professionnelle des TA (montée en compétence-métier par la formation) et sur la gestion de leur UPIC, en vue de faire croître leur production et leurs revenus. Le développement du système d'information CoopRM<sup>71</sup> facilite l'accès aux données relatives à leurs UPIC (centralisation et fluidification), à la coopérative qui accroît l'autonomie et la transparence des processus. Oxalis envisage la vente de cet outil à d'autres coopératives<sup>72</sup>.

Orientation stratégique en filigrane, mais continue, l'innovation se traduit d'abord en externe par la création de la Manufacture coopérative (coopérative de recherche-action) avec Coopaname, et l'établissement « *éphémère* » de Bigre ! Bibx. En 2016, elle cofonde avec l'association la Myne<sup>73</sup>, OxaMyne

---

<sup>68</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2015.

<sup>69</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2018.

<sup>70</sup> Le budget d'Oxalis par TA est quasiment l'équivalent du double de celui de Coopaname et Arterréel sur l'ensemble de la période.

<sup>71</sup> Suite à l'échec de la mutualisation de Bigre ! sur ce point.

<sup>72</sup> Le logiciel a été développé en partenariat avec une entreprise, qui bloque cette stratégie envisagée.

<sup>73</sup> Laboratoire open source, mais aussi tiers-lieu et fab lab situé à Villeurbanne.

qui constitue un établissement secondaire d'Oxalis. Sa raison d'être est la suivante : « nous agissons dans un monde complexe par l'expérimentation et la Recherche-action en communauté apprenante. Nous créons des conditions favorables aux transformations, par les communs, l'entrepreneuriat et la coopération »<sup>74</sup>. En interne, la même année, la création du Pôle Recherche Innovation & Développement (PRID) « vise à proposer un cadre approprié à la gestion et au développement des programmes européens et de manière plus générale être le support au montage et à la mise en œuvre de solutions de financement à l'innovation et la coopération économique »<sup>75</sup>. Quantitativement, le budget d'investissement, et de recherche et développement de la coopérative s'élève en moyenne à 64 k€ entre 2016 et 2018<sup>76</sup>. La croissance du budget — de 79 k€ en 2016 à 100 k€ en 2017 — s'explique par le financement de CoopRM et du PRID. Si ces investissements sont en hausse, ils restent limités à 5 % du budget annuel total de l'EM entre 2016 et 2018 (mais 8 % en 2017). Par ailleurs, Oxalis enrichit ses propres actions de transformation sociale par le développement d'« une stratégie collective avec les membres MEDCOOP »<sup>77</sup>.

### 2.1.3. Accroître le développement commercial des Activités entrepreneuriales par la coopération

La période est marquée par la priorisation du développement économique des UPIC : pour assurer leur pérennité en vue d'augmenter les revenus des TA, et garantir une contribution suffisante pour financer l'EM. Cette orientation est énoncée dans les plans stratégiques depuis 2010<sup>78</sup>. En 2017, le CA affirme « choisir le développement économique des activités et non l'accroissement du nombre des entrées comme base du développement de la coopérative ». L'objectif de croissance du chiffre d'affaires des UPIC est fixé à 20 % par rapport à 2016. En moyenne, le chiffre d'affaires moyen par TA s'élève à 31 275 € entre 2013 et 2018. Plus élevé en 2014, il baisse en 2016, avant de progressivement remonter pour atteindre son niveau le plus haut en 2018 : 41 042 € par TA. L'augmentation entre 2017 et 2018 s'avère supérieure à celle énoncée. Ce niveau est beaucoup plus important qu'à Coopaname et Artenréel. En conséquence, la contribution des UPIC au financement de l'EM augmente d'autant, grâce à des mécanismes de contribution spécifique (cf. 4.).

Dans les rapports 2017 et 2018, la communication valorise les démarches collectives des TA<sup>79</sup> et l'organisation les facilitant : « Avec l'approche coopéco, il s'agit de permettre à l'entrepreneur.e de visualiser toutes les dimensions et ressources à sa disposition au sein des espaces coopéco, dans le but affiché de pouvoir développer son activité économique par la coopération... tout en s'engageant de manière libre et responsable dans des espaces collectifs »<sup>80</sup>. Cette orientation s'accompagne de la promotion des coopérations internes et externes<sup>81</sup>. La stratégie d'Oxalis consiste à stimuler ces dynamiques par un

---

<sup>74</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2018 & <https://frama.link/XpNoPomV>.

<sup>75</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2016.

<sup>76</sup> Limité aux données disponibles.

<sup>77</sup> Source : Document interne « *Stratégie 2015-2020 Oxalis : les axes* », 2014.

<sup>78</sup> Cf. Plans stratégiques 2010-2014, 2015-2020, Après CAE (Annexe 21, 5).

<sup>79</sup> Et non individuelles.

<sup>80</sup> Source : *Rapport d'activités*, 2018.

<sup>81</sup> Cependant, aucun indicateur n'existe pour mesurer la propension de ces coopérations entre UPIC de différentes coopératives. On pourrait imaginer le suivi de ces coopérations pour observer la mise en œuvre effective de cette source de compétitivité coopérative.

engagement financier pour soutenir ces projets et accompagner l'engagement bénévole des TA, en valorisant ainsi une dimension réciproitaire des échanges. La coopération de production est désormais un nouveau critère d'intégration dans la coopérative.

Cette évolution est visible dans la création d'indicateurs adaptés pour suivre la croissance des effets économiques de la production collective<sup>82</sup>. Oxalis a conçu un indicateur pour mesurer les collaborations internes (entre UPIC, entre l'EM et les UPIC)<sup>83</sup>. Entre 2013 et 2018, le nombre d'UPC augmente de façon continue par rapport au nombre d'UPIC ; au total, il fait plus que doubler en passant de 7 à 16 %<sup>84</sup>. La moyenne s'établit à 10 %. Si on y ajoute les collaborations entre UPIC, la proportion est d'autant plus importante (25 % en 2015, 53 % en 2018), soit une moyenne de 32 % sur la période<sup>85</sup>. Du point de vue du chiffre d'affaires, les résultats sont plus contrastés. La part du chiffre d'affaires des productions collectives par rapport à celui des UPIC passe de 20 % en 2013, à 48 % en 2014, puis baisse à 7 % en 2016 et augmente à 13 % en 2018. Avec les collaborations collectives, les proportions sont plus conséquentes<sup>86</sup>. Après avoir atteint 81 % en 2014, leur nombre chute à 31 % en 2016, pour remonte à 40 % en 2018. De façon globale sur la période, les coopérations se multiplient. C'est un phénomène marqué à Oxalis, précurseuse de ce point de vue, qui reflète plus généralement un mouvement global au sein du mouvement des CAE (cf. chap. 13).

#### 2.1.4. Mutualisation durable des moyens et des risques de production

Du point de vue de la mutualisation des risques socioéconomiques, Oxalis affirme stratégiquement sa volonté de mieux sécuriser les parcours professionnels des TA. Le fonds de garantie des salaires (FIGS) constitue un premier dispositif que le CA a fixé à hauteur de 30 k€ par an. La place centrale accordée aux TA dans la gouvernance se traduit par une incitation, puis une obligation de sociétariat<sup>87</sup>, facilité par des coûts d'entrée limités<sup>88</sup>. Si le taux de sociétariat connaît une baisse de 7 % en 2013, puis une quasi-stagnation en 2014 : la médiane de la croissance annuelle des sociétaires s'élève à 15 %<sup>89</sup>. On remarque ainsi que le capital social représente une part importante des fonds propres de la coopérative : près de 70 % en moyenne.

Désormais, il s'agit de comprendre les combinaisons de ces principales sources mobilisées, avec les stratégies de revenus des TA identifiées, pour former une stratégie de compétitivité coopérative.

---

<sup>82</sup> Disponibles dans les focuséco, accompagnant le rapport d'activités. Indicateur suivi depuis l'existence des bilans économiques.

<sup>83</sup> Puisqu'elles n'apparaissent pas nettement dans le chiffre d'affaires global de la coopérative.

<sup>84</sup> Pour plus de rigueur, nous ne comptabilisons que les activités collectives parmi les UPC.

<sup>85</sup> Nous ne disposons pas du nombre de collaborations entre UPIC pour l'année 2013.

<sup>86</sup> Mais moins exact statistiquement : les collaborations (c'est-à-dire facturation entre deux UPIC) comptabilisent deux fois l'échange.

<sup>87</sup> Suite à la loi ESS 2014 (cf. chap. 2).

<sup>88</sup> 16 € la part sociale, convention de 10 parts, 3 % de remontée au capital (cf. 4.2.3).

<sup>89</sup> La moyenne est alors peu intéressante à mobiliser ici.

## 2.2. Stratégie de compétitivité coopérative (2013-2018) : un recentrage sur l'accompagnement professionnel et le développement économique par la coopération et l'innovation

La période analysée couvre deux plans stratégiques, avec un repositionnement en 2016, celui de l'Après-CAE, qui vient finalement approfondir des axes préalablement affirmés. Oxalis promeut l'idée d'une CAE autonome, au service de ses membres contributeurs et bénéficiaires de ses fonctions mutualisées. Elle se distingue clairement du mouvement des CAE par son choix d'accompagner des AE développées, et non en émergence, et cela dès 2010. Trois sources de compétitivité principales sont ainsi mobilisées :

- Le développement commercial des AE finance les besoins de revenus des TA et les fonctions mutualisées par la contribution des membres ;
- La coopération économique s'inscrit dans une perspective de transformation sociale et en vue d'accroître les opportunités commerciales des TA ;
- L'accompagnement permet d'améliorer la qualité des services offerts aux TA et vise à accroître leur chiffre d'affaires.

Dans un deuxième temps, les sources de mutualisation intercoopérative, d'innovations, de diversité des Activités professionnelles accueillies et de notoriété renforcent la mobilisation de ces trois principales sources. La stratégie de compétitivité coopérative d'Oxalis s'articule ainsi de façon cohérente avec les stratégies de revenus choisies par les TA qui attestent d'une orientation vers la coopération de production, l'importance accordée à la qualité de leurs produits, et enfin la recherche d'opportunités commerciales conséquentes, par la réponse collective aux appels d'offres.

Les discussions stratégiques s'orientent aujourd'hui vers un *modèle d'après-CAE* (cf. ~~Annexe 21, 5~~). Si Oxalis s'est ouverte à un plus grand nombre de membres durant la période<sup>90</sup> dans une logique d'appui à l'émergence grâce aux subventions publiques, depuis 2014 le développement commercial des UPIC est prioritaire dans une logique de croissance de la production, soutenue par une inflexion managériale. Ce choix se traduit par des coûts d'entrée plus élevés que la moyenne des CAE qui introduit de fait une forme de sélection des projets entrepreneuriaux individuels et/ou collectifs plus avancés en matière de développement économique. Sans oublier son intention politique, Oxalis s'attache en contrepartie offrir un accompagnement plus personnalisé des TA et une gestion plus affinée des AE. « *L'offre support d'Oxalis [...] permet la sécurisation des parcours de coopérateur-es et le développement économique par la coopération : un espace de travail permettant de créer, développer, innover, coopérer et se sécuriser* »<sup>91</sup>. Les effets de cette stratégie de compétitivité coopérative sont plus visibles à partir de 2017, sur le plan de la communication et des résultats socioéconomiques<sup>92</sup>.

La stratégie de compétitivité repose sur trois sources principales : l'importance du développement commercial des AE<sup>93</sup> appuyée à la fois par la coopération économique et l'amélioration de la qualité

---

<sup>90</sup> Jusqu'en 2016, mais plus particulièrement avant 2011.

<sup>91</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2018.

<sup>92</sup> De nouveaux outils de communication sont conçus pour attirer des profils de personnes, en cohérence avec son offre de services.

<sup>93</sup> Il est près de trois fois plus important qu'à Artenréel et Coopaname.

des services offerts aux TA, par une montée en gamme, comme l'indique le budget annuel moyen par TA. Oxalis se distingue par une mutualisation historique des richesses produites par ses salariés soutenue par la croissance continue de son sociétariat. La stratégie affirmée en 2014, pour la période 2015-2020, à travers l'expérimentation de Bigre! fait l'objet d'un repositionnement visible au niveau de la configuration socioproductive. Il s'agit désormais d'appréhender la traduction de la stratégie de compétitivité coopérative sur le plan de la configuration socioproductive, pour étudier leur cohérence.

#### Section 4. Une configuration socioproductive coconstruite : formation, production et coopération

Oxalis s'inscrit dans une histoire autogestionnaire qui laisse des traces : la définition des politiques produits/services au niveau des UPIC et celle de la coopérative (UPM et UPCom), les procès organisationnels et les relations sociales sont marquées par des routines instituées, des contraintes et des ambitions économiques, en sus d'évolutions juridiques. Au regard de son Projet coopératif d'abord, et de stratégie de développement commercial par la mutualisation et la coopération ensuite, il s'agit d'étudier la configuration socioproductive mise en œuvre par Oxalis entre 2013 et 2018. En quoi permet-elle de mettre en œuvre le Projet et la stratégie de compétitivité coopérative ?

##### 1. *Au niveau des unités productives individuelles et collectives*

Considérant les stratégies de revenus des TA (économique, professionnelle et collective), ainsi que l'orientation stratégie de la coopérative (accompagnement, coopération de production, développement commercial), il s'agit d'étudier leur déclinaison effective sur le plan des moyens de production, en considérant les politiques produits/services, l'organisation du travail et enfin les relations sociales et commerciales des UPIC.

##### 1.1. Politiques produits/services

Les politiques produits/services des UPIC oxalistes sont tournées vers les marchés visés, le ciblage de certains contrats, les modes de coopération et leur impact sur la marge brute. De fait, leur prospection s'oriente principalement vers les marchés publics et les grandes entreprises, dans les domaines de la formation, du conseil, de l'innovation managériale et du développement durable. D'après l'enquête *Revenus & Temps*, les clients principaux des UPIC<sup>94</sup> sont les institutions publiques (78 %)<sup>95</sup>, les associations (66 %), les PME (58 %) et enfin les particuliers (46 %). E24, CAPE 1 an d'ancienneté, s'adresse surtout à des multinationales : « *J'ai eu plusieurs clients et ce n'est pas des petits. LVMH, CHU de Dijon, Quechua* ». E20 s'adresse principalement à des collectivités publiques. E21, ESA, 6 ans d'ancienneté, AE collective composée de trois TA, s'adresse principalement à des collectivités publiques, par le recours aux appels d'offres. Notre échantillon montre la place importante des collectivités publiques, et dans une moindre mesure des OESS (6/10) et des entreprises privées (6/10). En 2013, parmi les

---

<sup>94</sup> Sachant que plusieurs choix étaient possibles.

<sup>95</sup> Qui s'articule de façon cohérente avec les modalités de recherche des clients par le biais de la réponse aux appels d'offres.

donneurs d'ordre des UPIC, on recense des conseils régionaux, des parcs naturels régionaux, les ministères de l'Écologie, de l'Égalité et du Logement et les communautés de communes<sup>96</sup>.

Le statut d'organisme de formation<sup>97</sup> d'Oxalis bénéficie aux TA facturent en étant exonérés de TVA dans le cadre de la formation professionnelle continue. L'investissement des AE dans l'innovation sociale, les projets européens et la recherche-action sont favorables au développement économique du fait de marges potentiellement plus importantes que dans l'artisanat ou les services aux particuliers. D'après l'enquête *Revenus & Temps*, les modalités de recherche de clientèle principalement<sup>98</sup> adoptées par les répondants<sup>99</sup> oxalistes sont : les réseaux professionnels (84 %), les réponses aux appels d'offres (62 %), le partage de prestation avec d'autres TA (42 %) et les réseaux d'amis (40 %). Or, selon les modalités, on relève une corrélation positive entre le chiffre d'affaires et les appels d'offres (55 610 €), les réseaux professionnels (46 920 €), et les collaborations internes (44 930 €).

Les UPIC orientent nettement leur AP dans le cadre des collaborations et coopérations possibles dans la coopérative. Ces dynamiques sont particulièrement prégnantes à Oxalis, dans une logique récipro-citaire souvent préalable à une logique marchande. Elles prennent la forme de veille commerciale mutualisée, d'échanges d'appels d'offres, de techniques et de procès de travail, de soutien moral par le biais des listes de diffusion internes. Les événements collectifs organisés attestent d'une présence régulière des TA (ex. Carrefour des Métiers). E32, ancienne ESA, cinq ans d'ancienneté « *Au niveau pro, c'est vrai que si tu restes dans ton coin, ça ne donnera rien. Mais moi je me suis investie assez rapidement, ça m'a vraiment apporté un réseau. [...] J'étais apporteuse d'affaires, et ça m'a apporté une image de sérieux [auprès de sa clientèle]. Les gens pensaient que j'étais une grosse boîte : et non pas une nana seule. [...] Et les autres m'ont apporté des affaires aussi.* » Ces dynamiques collectives favorisent l'implantation des UPIC oxalistes sur les marchés publics pour réaliser des missions de plus grande ampleur, comme l'indiquent quatre expériences présentées dans l'Encadré 3. Le collectif Switch illustre le cas d'une marque qui a acquis au fil du temps une notoriété sur les marchés publics (cf. Annexe 21, 3.1).

---

<sup>96</sup> Source : *Rapports d'activités*, 2013.

<sup>97</sup> Déclaration est effectuée auprès de la Préfecture de la région Auvergne-Rhône-Alpes, qui s'applique au niveau national. Cela peut donner lieu à des facturations exonérées de TVA dans le cadre de la formation professionnelle continue, sous certaines conditions.

<sup>98</sup> Principal signifie une proportion supérieure ou égale à 40 % des 48 TA oxalistes de l'échantillon ayant choisi cette modalité.

<sup>99</sup> Sachant que plusieurs choix étaient possibles.



*L'organisme de formation des élu.es.* Lancée en 2014, c'est l'année suivante que le collectif obtient l'agrément de formation, et en 2016, que l'organisme est formellement créé. « Il s'inscrit aussi dans le 'business model' et l'offre commerciale d'Oxalis structure », une marque reconnue dans plusieurs régions françaises. Elle est gérée et développée conjointement par un groupe de formatrices et de commerciaux (prestations et productions), avec des SEM (pour la partie gestion administrative, animation commerciale et « humaine »). L'agence Sémaphore (marque collective oxaliste) conçoit leur identité visuelle. En sus de formation sur mesure, leur catalogue se compose d'une trentaine de formations relatives à l'efficacité de l'élu avec le collectif, le changement comme opportunité et le territoire comme projet à construire.

*Créé en 2017, le Collectif Les Thermiciens de la Nouvelle-Aquitaine* s'est formé au sein du groupe métier *Sobriété des bâtiments*. Le collectif de marque rassemble cinq TA localisés en région Nouvelle-Aquitaine. Actif, ce groupe rassemble une trentaine de TA qui réalisent des échanges réciprocaires basés sur l'entraide technique et commerciale dans leurs AP d'ingénierie du bâtiment. R.G. en est l'« animateur-lead et commercial ». Le collectif formalise « une offre commerciale d'audits énergétiques complets à destination des particuliers, en connexion avec un dispositif d'aide régionale », en vue de s'implanter sur de plus gros marchés.

*Le groupe métiers de bouche* rassemble sept TA limousins. En 2017, suite à des journées d'échanges consacrées à un atelier commercial sur les tarifs, l'organisation d'un espace de travail et de vente, l'analyse in situ des deux camions street food, des questionnements sur la TVA, des règles d'hygiène ou d'emballages pratiques, écologiques et abordables ou encore le partage de recettes.

*Le groupe Écrinox* rassemble initialement trois TA des « métiers de la rédaction professionnelle » qui, à la suite d'une réponse commune à un marché public, discutent avec quatre autres TA, des opportunités commerciales collectives dans leur champ d'activités, pour valoriser leur complémentarité.

Source : Oxalis, *Rapports d'activités et de gestion (2013-2018)*.

*En synthèse*, les politiques produits/services des UPIC oxalistes se caractérisent par leur nature principalement servicielle de services aux organisations, où la valorisation du travail apparaît plus aisée. Les UPIC ciblent les marchés publics comme l'indique le nombre de réponses, notamment en collectifs, aux appels d'offres. La coopération de production est protéiforme et en croissance.

## 1.2. Organisation du travail

En plus de l'analyse des moyens, des outils de production et de gestion, l'organisation de travail des UPIC étudient le rapport au travail et la répartition des activités opérée, en considérant leur caractère individuel/collectif. Le travail des UPIC intervient sur l'ensemble du territoire métropolitain, notamment dans les régions où Oxalis est bien implantée<sup>100</sup>. Plusieurs espaces de production partagés entre des TA existent. L'analyse de l'organisation du travail des UPIC oxalistes se focalise sur trois éléments significatifs : l'autonomie dans le travail, les coopérations de production et la gestion.

### *Un rapport à l'autonomie ambivalent*

Les Oxalistes affirment une intention d'autonomie dans la gestion de leurs activités (sociales, professionnelles, politiques, communautaires, familiales). Pour E20, CAPE, 1 an d'ancienneté, l'autonomie « c'est la capacité à gérer seul ton projet, à te donner un cap sur ton activité, à te fixer des règles de

<sup>100</sup> Limousin, Rhône-Alpes, Bretagne.

*fonctionnement. Tu dois bien connaître le boulot que tu veux faire, que tu respectes les règles que tu t'es fixées* ». La diversité des AP engendre des organisations du travail contrastées. Prenons l'un des cas les plus représentatifs d'Oxalis pour illustrer une forme d'organisation du travail : la formation professionnelle. E26, ESA, 3 ans d'ancienneté : « *Je fais tout de A à Z. Il y a une partie en amont du temps de formation : répondre à des appels d'offres, des cahiers des charges, à des demandes de formation. Il y a les aspects comptables [...]. J'assure la prospection et la veille sur la thématique sur laquelle j'interviens. Je rédige une proposition. Je prépare. Je réalise l'intervention, l'animation, la formation. Je réalise le bilan formation, puis la facturation et les frais.* »

L'autonomie permet aux TA de mieux combiner leur vie familiale, leur Activité professionnelle. E17, ESA, 3 ans d'ancienneté : « *C'est un changement de rapport au travail. [...] Je travaille à la tâche. C'est moi qui organise mon temps. [...] Dans mon ancien boulot, j'avais un chef. Le rapport au temps à l'échéance était différent. [...] Aujourd'hui, c'est plus facile avec les clients* ». Si certains apprécient le fait de pouvoir travailler en dehors des horaires classiques de travail salarié, d'autres préfèrent s'y contraindre dans un souci de partage entre différents temps de vie. Les besoins d'autonomie ne sont pas équivalents selon les TA. E32, ESA, 5 ans d'ancienneté : « *Je n'avais pas énormément besoin de l'accompagnement à la gestion. [...] Je gérais ma boîte toute seule.* » L'autonomie peut être une source d'inquiétudes par manque de repères pour se fixer des objectifs et gérer les cas où ils ne sont pas atteints. C'est une source de solitude et de responsabilité pesante. Enfin, l'autonomie peut être contrainte par la clientèle : E21, ESA, 6 ans d'ancienneté, « *Mon autonomie est importante, mais je suis tributaire des exigences des clients.* »

#### *De la coopération de production des UPIC : dispositifs & règles institués & efficaces*

À Oxalis, l'organisation du travail intègre plusieurs espaces propices aux échanges, aux collaborations et aux coopérations investis par les TA. Depuis 2016, les espaces d'échanges et de production collectifs ont été reconfigurés en quatre catégories qui viennent encadrer et favoriser les coopérations de production (cf. Encadré 4). Ces espaces sont issus d'expérimentations historiques et d'apprentissages organisationnels.

#### *Encadré 4 : Les espaces d'échanges et de production collectifs à Oxalis depuis 2016*

Les **groupes coopéco** ont un objectif commercial et remplissent une fonction de ressource métier et d'incubateur commercial. Ces espaces contribuent à l'organisation de coopération. Ils n'ont pas d'activités économiques. Les **collectifs coopéco** est un groupe de TA qui s'organise dans le cadre d'une AE sous forme de collectif projet ou de marques collectives ponctuelles. Ils répondent à différents besoins des TA qui s'en saisissent plus ou moins pour développer leur AE. Le **collectif de marque** rassemble plusieurs TA qui gèrent collectivement une UPC de façon durable, sous une marque commerciale commune. Les **événements coopéco** prennent la forme de rencontres, de formations, d'ateliers lors d'un événement annuel. Pour faciliter les échanges à distance entre TA, il existe des **listes de diffusion (mailing liste)** : la première vise à transmission des informations, la deuxième permet de lancer un appel sur un besoin, une recherche de compétences, ressources en lien avec son AE et la dernière diffuse les opportunités commerciales aux TA. Depuis quelque temps les espaces sont ouverts aux TA de Bigre! pour créer des coopérations intercoopératives. »

*Source : Rédigé par l'autrice à partir du rapport de gestion datant de 2016.*

L'organisation du travail au sein des collectifs est facilitée par la création d'outils mis en œuvre par l'EM<sup>101</sup> qui permettent aux TA de se répartir le travail et la valeur ajoutée. Les règles sont établies formellement dans une charte, simplifiant le respect des procès de la coopérative. Oxalis représente à ce titre plutôt une exception dans le mouvement des CAE. La croissance des missions réalisées par des TA dans le cadre des fonctions mutualisées de la coopérative modifie l'organisation du travail (coordination nécessaire avec les SEM)<sup>102</sup>. Si l'EM apporte son aide, ce sont d'abord les TA qui arbitrent la répartition du travail de façon plus ou moins organisée. E24, membre d'une marque collective : « Avec A., on a fait compte commun. [...] Sur un projet, on a un tableau avec la quantité de travail de chacun, le nombre de jours. Des ajustements sont faits en cours de route. Si besoin, on peut rééquilibrer [...] On a un tableau à la fin de l'année. [...] Je suis plus le suivi de la trésorerie, A. gère plus le graphisme. [...] Sinon chacun bosse sur un projet qu'il pilote. [...] On n'a jamais vraiment réfléchi, ça s'est fait comme ça. » L'évolution du projet et la croissance de l'activité économique amènent certains collectifs à recruter, nécessitant de changer leur organisation de travail, en faisant appel à de la main-d'œuvre extérieure. La répartition des activités au sein d'une marque collective varie selon les profils et les des TA.

Ces dispositifs et espaces visent à créer des liens sociaux et commerciaux en pariant sur le collectif pour renforcer les positions individuelles. E20, CAPE, 1 an d'ancienneté : « Je suis co-animatrice du groupe Sobriété des Bâtiments depuis un an et demi. [...] J'apprécie la solidarité à l'intérieur du groupe. [...] Nous ne sommes pas dans un contexte de concurrence. Si une personne est en surcharge de travail et d'autres n'en ont pas : on partage. » Toutefois, maintenir une dynamique collective dans le temps, surtout quand la dimension commerciale est moins affirmée, reste difficile. Les UPIC oxalistes se caractérisent par des organisations de travail collectif innovantes comme le représente l'établissement Oxamyne. C'est une recherche-action destinée « à cultiver, diffuser, favoriser l'appropriation des savoirs et faciliter l'élaboration des futurs »<sup>103</sup>. Cet établissement se singularise par l'association de deux communautés de travail - La Myne et Oxalis - qui ont amené deux TA à intégrer Oxalis dans le cadre une marque collective Castor Juniors, dont ils sont salariés. Des expériences trouvent d'autres déclinaisons en France.

### *La gestion des différentes activités*

L'un des problèmes récurrents des TA oxalistes concerne la gestion du temps de travail, entre les activités professionnelles, communautaires et politiques (Ballon& alii., 2019). Il y a, semble-t-il, un temps d'adaptation durant la période de CAPE. E21 : « Dans une CAE, il y a un risque d'éparpillement qui n'est pas facile à gérer. Il faut gérer à la fois l'activité et le développement. Si ton activité ne se développe pas, tu dois partir. Il faut un certain temps pour arriver à faire les deux activités : le commercial et la participation au collectif ». Afin de limiter ce risque, E32 a choisi de poser des garde-fous pour border son implication dans les collectifs : « C'est quelque chose que je recherche, mais ce n'est pas à tout prix.

---

<sup>101</sup> Ex. : modèle type de convention.

<sup>102</sup> Un catalogue de formation interne permet à la communauté oxalienne d'identifier les compétences des membres dans la coopérative, pour assurer les formations et les accompagnements des TA.

<sup>103</sup> *Rapport de gestion*, 2018.

Ça ne doit pas être exclusif. Je ne cherche pas de collectif à tout prix. [...] C'est une question de disponibilité ». Toutefois, lorsque la vie personnelle demande plus de temps, ce sont souvent les espaces collectifs que les personnes choisissent de laisser de côté pendant un temps. Pour E20, les temps collectifs représentaient un jour par semaine, alors qu'aujourd'hui elle estime son implication à hauteur de trois jours par mois : « *Le chantier de la maison et le boulot à côté font que j'ai moins de temps pour la vie collective, mais c'est une question de temps. Je participe aux réunions du groupe local, à l'animation du groupe Sobriété [...], mais j'ai arrêté le Carrefour des Métiers* ».

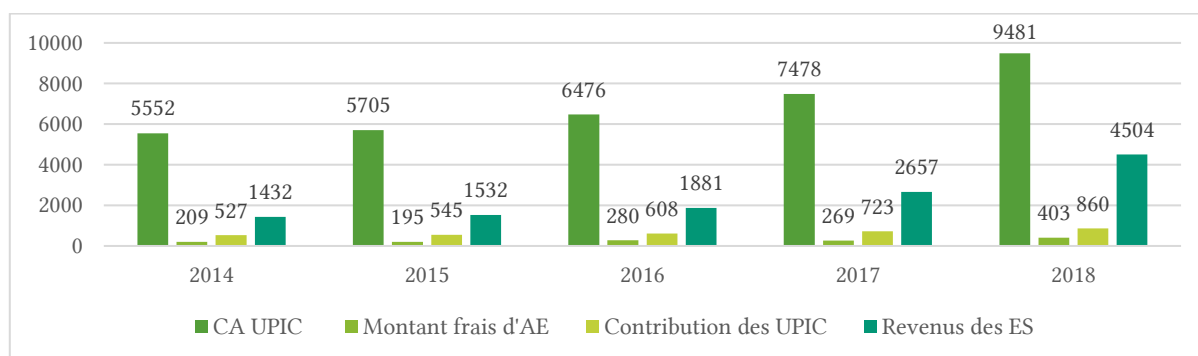
### 1.3. Relations sociales et commerciales

L'analyse des relations sociales et commerciales des TA permet d'étudier l'effet des stratégies de revenus dans une perspective multifonctionnelle. Elle permettra de qualifier le rapport coopératif d'activités ensuite.

#### *Analyse de la répartition du chiffre d'affaires*

Entre 2013 et 2018, la progression du chiffre d'affaires - + 23 % en 2016, + 41 % en 2017, jusqu'à 70 % en 2018 – se traduit par la croissance des revenus internes : environ + 14,5 % sur 2016/2017, + 27 % en 2018 (cf. Graphique 6). La hausse de la contribution oscille, elle, entre 11 % en 2016<sup>104</sup> et près de 20 % pour 2017 et 2018. Si la part des frais professionnels sur le chiffre d'affaires (3 à 4 % sur la période) et de la contribution (9 à 10 %) reste équivalente, la part du chiffre d'affaires consacrée aux revenus internes croît de 26 % en 2014 à près de 50 % en 2018. Ainsi, les revenus des TA croissent de façon conséquente entre 2015 et 2018.

Graphique 6 : Décomposition du chiffre d'affaires de l'ensemble des UPIC, Oxalis (2014-2018), en milliers d'euros



Source : Oxalis, Rapport de gestion, (2014-2018).

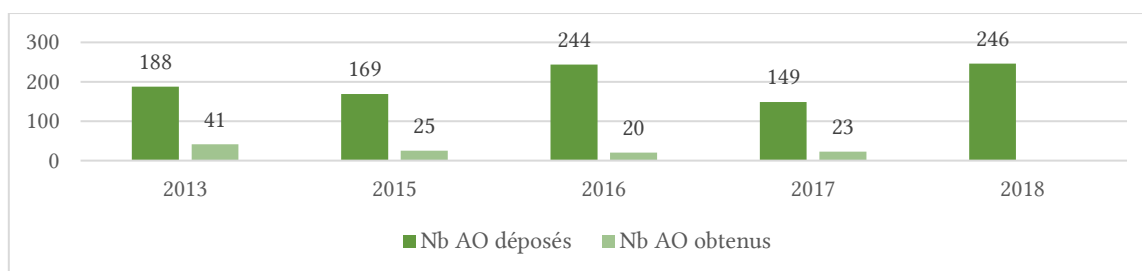
La dynamique de facturation et l'engagement de frais annuels donne un ordre d'idées de la dynamique commerciale des UPIC. La facturation croît de 20 % entre 2015 et 2016 et les notes de frais de 12 %<sup>105</sup>. L'importance du recours aux appels d'offres (en moyenne 200 réponses par an entre 2013 et 2018), avec toutefois un taux d'obtention limité : 22 % en 2013, 8 % en 2016 (cf. Graphique 7). Les situations de dépendance à un client touchent un tiers des Oxalistes (Corsani et al., 2016). Le chiffre d'affaires

<sup>104</sup> Année où de nombreux TA étaient en CAPE.

<sup>105</sup> Nous disposons de ces données seulement pour les années 2015 et 2016. Le nombre de factures s'établit à 5 320 en 2015 et 6 482 en 2016, celui des notes de frais s'élève à 1 980 en 2015, 2 217 en 2016.

annuel moyen est presque deux fois moins important pour les TA dans cette situation que pour celles qui en ont plusieurs : 30 k€ contre 44 k€.

Graphique 7 : Nombre d'appels d'offres déposés et obtenus, Oxalis (2013-2018)

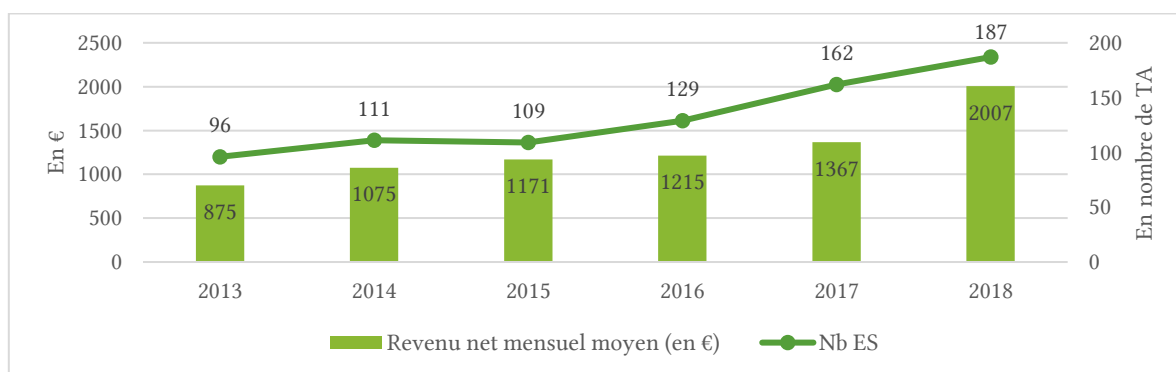


Source : Oxalis, Bilans et focus économiques (2012-2018)<sup>106</sup>.

### Des revenus élevés en croissance continue

Une analyse plus fine des revenus internes par TA montre une progression continue entre 2013 et 2018<sup>107</sup> (cf. Graphique 8). Sur la période, le nombre d'ES et leur revenu interne doublent, principalement du fait de la hausse du salaire net. Le niveau de revenus des Oxalistes est particulièrement élevé comparé aux deux autres CAE, qui montre les effets de la stratégie de la CAE et de l'accompagnement commercial renforcé.

Graphique 8 : Évolution du revenu net mensuel moyen et du nombre d'ES, Oxalis (2013-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir des données des rapports d'activités et des focus économiques d'Oxalis.

Les rémunérations dégagées dans la coopérative sont la composante majeure des sources de revenus des TA (2/3 d'après l'enquête *Revenus et Temps*). Mais, la moitié des TA rencontrés s'appuient sur des revenus complémentaires provenant d'emplois salariés, indiquant une différence entre la stratégie de compétitivité et celle des revenus. E17 complète ses revenus par un emploi d'« animatrice radio avec un contrat de 24 h à côté. [...] Cette activité me permettait de rester à Oxalis. [...] Avoir une activité à côté me permet de garantir une assise financière, de me libérer de la pression économique. » E21 donne des cours en parallèle de son AE « J'ai une rémunération par le biais de vacation dans des écoles de design dans des lycées [...] : c'est 300 euros en plus par mois. [...] Au début de mon activité, j'étais prof en contrat. [...] C'était important dans le lancement de mon activité, cela me rassurait sur le point économique. » Les

<sup>106</sup> Nous ne disposons pas de données pour l'ensemble des données sur toutes les variables.

<sup>107</sup> Il est composé du salaire net, de l'intéressement et de l'équivalent net du report, un mécanisme oxalien. Une légère stagnation entre 2015 et 2016 : cette phase correspond à un moment d'accueil important de TA en CAPE.

emplois salariés, en complément de l'AE, permettent aux TA de garantir une stabilité d'une part de leur revenu, en particulier au moment du lancement. D'autres misent uniquement sur leur AE (3 cas sur 10). E15 se distingue par son choix d'un développement frugal : après avoir choisi de travailler en intérim pendant plusieurs années, il limite son temps de travail : *« C'est un choix plus ou moins : le refus de travailler avec certaines boîtes, ne pas en chercher d'autres. [...] Je refuse plus rarement des missions. C'est une question de ressentie. »*

La solidarité familiale compense la faiblesse des revenus internes visible quand on analyse les revenus fiscaux des ménages (Corsani & alii, 2016, p. 34) : à Oxalis, 72 % des TA sont en couple et disposent d'un revenu interne moyen plus élevé (20 940 €/an), que ceux qui sont seuls (16 410 €/an). Les conjoints exercent majoritairement leur AP dans le cadre du salariat (privé ou public). Cependant, parmi les 10 profils étudiés, les ressources complémentaires provenant des conjoints ne sont pas apparues comme des éléments déterminants leurs stratégies. Le choix réside davantage dans la recherche de revenus issus d'emplois salariés en parallèle de l'AE.

### *Les relations sociales et commerciales entre TA et avec la clientèle*

Les relations entre TA sont appréciées au regard de leur dimension sociale, commerciale et professionnelle. Elles varient selon l'implantation géographique des TA et leur intention de rencontrer et coopérer avec d'autres TA en sus de la nature de leur AP. L'existence d'une communauté de TA solidaire qui se construit au fil de moments informels (ex. : repas partagés). Les espaces collectifs se caractérisent par une culture partagée entre les membres, qui facilitent l'instauration de relations égalitaires et amicales. E17 *« Il n'y a pas de clivages entre les anciens et les nouveaux. Je ne l'ai pas ressenti. L'accueil est très facile. Les liens sont sympas. Il n'y a pas de gros noyaux fondateurs. »*. La qualité des relations repose sur l'intégration dans la communauté de nouveaux arrivants. Toutefois, les tensions ne sont pas inexistantes. E21 : *« Il y a aussi une question de l'ancienneté. Je ne sais pas ce qui est de l'ordre de la coopérative et d'autres de l'entrepreneuriat. Si cela fait longtemps que tu es dans la coop, c'est que tu as réussi. Ça donne ainsi une forme d'autorité, de légitimité. »*

L'EM joue autant un rôle pour protéger l'intérêt des TA envers leur clientèle que pour réguler les relations entre TA. Pour éviter les situations de concurrence entre les TA, dans le cas des appels d'offres, Oxalis a mis en place une règle d'usage. Énoncée dans sa charte, elle invite chaque TA à annoncer leur intention de répondre à un appel sur la plateforme marché public du site internet de la coopérative. En cas de conflit, un arbitrage de la coopérative peut intervenir<sup>108</sup>. En sus, une procédure de médiation a été mise en place pour réguler les tensions qui interviennent entre plusieurs TA. Par exemple, un collectif recourt à l'intervention d'un codirecteur général pour arbitrer une situation conflictuelle entre les TA et le client qui s'est invité au sein du collectif éphémère. L'EM intervient à la demande des TA pour faciliter les relations commerciales, en particulier dans l'amélioration des rapports avec la clientèle. E32 : *« Avoir la coopérative dans le dos, c'était plutôt bien. [...] ça inspire confiance d'être dans une boîte qui fait 3 millions de chiffre d'affaires. C'est une grosse boîte ! »* Toutefois, l'EM ne

---

<sup>108</sup> Source : *Charte coopérative* (valant pour règlement intérieur), 2018.

facilite pas toujours les collaborations professionnelles entre TA : « *Les relations sont de qualité, mais elles pourraient être plus simples. Quand je veux monter une équipe pour un projet, c'est compliqué. Il y en a qui choisissent d'ailleurs de quitter la coopérative à cause de ce carcan* »<sup>109</sup>.

A Oxalis, les relations sociales et commerciales se révèlent plus équilibrées, du fait de stratégies de revenus aux résultats notables d'un point de vue marchand et comptable. Les écarts de revenus sont moindres que dans les autres CAE du fait de l'homogénéité plus importante de sa communauté.

## 2. *Les mutations de la configuration socioproductive de l'entité mutualisée*

L'unité productive mutualisée (UPM) oxaliste est marquée par de profonds changements sur le plan de son offre de services, de son organisation, soutenue par une relation d'emploi mettant sur un pied d'égalité ses membres. Le travail sur la formalisation des processus se révèle être l'une des garanties des dynamiques socioproductives en croissance, mais l'insuffisance de ses ressources marchandes contraint leur déploiement.

### 2.1. Politique et offres de services mutualisés

En cohérence avec son Projet coopératif et sa stratégie de compétitivité coopérative, Oxalis modifie sa politique de services mutualisés entre 2013 et 2018. Dans le sillon des premières associations ouvrières de production, elle se focalise sur la mise en œuvre de services à l'intention de ses membres bénéficiaires. En effet, elle opère un recentrage sur l'accompagnement des parcours professionnels des TA, et le développement économique des UPIC. Elle poursuit aussi l'exploration d'une organisation de travail socialement innovante à même de favoriser la coopération de production. Ces services mutualisés s'appuient sur cinq axes ; ils ont été discernés d'après la réorientation majeure de sa politique en 2016<sup>110</sup> et selon leur continuité historique versus les ruptures repérées dans les pratiques oxalistes.

#### *Un resserrement des critères d'intégration*

À Oxalis, la charte coopérative formalise clairement les critères relatifs à la sélection des AE accueillies : « *Toute activité de production de bien ou de service peut être accueillie dans la coopérative*<sup>111</sup> [...] *Par éthique, des activités contraires au respect des personnes, de l'environnement, des règles normales de la concurrence sont refusées. [...] La personne doit maîtriser le savoir-faire de son activité et avoir les diplômes requis, le cas échéant.* » Il y est en outre précisé son ouverture à l'intégration d'activités collectives, en stipulant les conditions de leur fonctionnement, tout en mentionnant la marge d'auto-organisation selon le type d'AP et de mutualisation souhaitée : « *Des coopérateur-trices peuvent entreprendre une activité à plusieurs et organiser leur mode de fonctionnement collectif, formalisé au travers d'une convention d'engagement mutuel signée par chacun-e des membres du collectif et par Oxalis.* » Sa stratégie d'autofinancement l'amène à définir des filtres restreignant l'intégration de certaines AE.

---

<sup>109</sup> Ibid., p. 24.

<sup>110</sup> *Rapport d'activités*, 2017, p. 6.

<sup>111</sup> Sont exclues les AP avec une réglementation professionnelle, juridique, assurantielle. Source : *Charte coopérative*, 2018, p. 13.

Constatant qu'« *une personne coûte plus au début* »<sup>112</sup>, Oxalis réduit les entrées d'AE en développement. E25, SEM :« *Mais dans ce filtre [à l'entrée], on reste très ouvert. Le projet économique est important. On n'est pas simplement un projet politique.* » Mais c'est en 2016 que la formalisation intervient plus précisément. « *N'entre plus qui veut, mais des activités en résonance avec l'offre d'Oxalis. [...] Une série de repères sont mis en place pour accueillir au bon moment dans le parcours des personnes* »<sup>113</sup>. Le ciblage concerne les personnes dont l'AE est en croissance<sup>114</sup> et qui aspirent à coopérer. À cela s'ajoute un changement notable de rôle et de posture des TA au regard des pratiques historiquement instituées dans les CAE, dans la mesure où ils participent de façon plus formalisée à l'intégration de leurs pairs.

### *Une montée en gamme de l'accompagnement*

Historiquement, le rôle des SEM oxaliste est relativement proche des CAE conventionnelles comme l'indique la description des activités professionnelles par E25, SEM : « *Mon travail consiste à animer le groupe local, assurer l'accompagnement, le test et le développement [...], faciliter la coopération entre les personnes à l'échelle d'un territoire, animer le collectif d'entrepreneurs dans l'objectif de développer leur activité. [...] Il s'agit de les aider à monter en compétences, rompre leur isolement, les aider à comprendre le modèle global de la coopérative (gouvernance, gestion).* » Le resserrement progressif des entrées permet à l'EM d'améliorer la qualité de l'accompagnement, désormais pensé comme un lien social, source d'encapacitation des TA vers l'autonomie dans la gestion de leur parcours et de leur AE. Le Projet Après-CAE marque une montée en gamme des services de l'EM : cette bifurcation intervient au fil d'un processus de délibération collectif.

### *Évolution des dispositifs pour favoriser le développement commercial des UPIC*

En 2017, Oxalis affirme la volonté de créer « *un espace de travail permettant de créer, développer, innover, coopérer et se sécuriser* »<sup>115</sup>, un choix qui s'inscrit dans la continuité des orientations stratégiques depuis 2013. Si les processus instaurés pour répondre aux appels d'offres publics sont plutôt anciens, ils évoluent en 2015 pour permettre aux TA de manifester leur intérêt auprès de la communauté oxaliste et faciliter la composition des équipes<sup>116</sup>. Pour pallier les aléas économiques des AE et sécuriser les revenus des TA, un fonds collectivement géré est créé en 2013 : le Fonds de Garantie des Salaires (cf. ci-dessous). Plus récemment, le Pôle Recherche Innovation et Développement permet d'accompagner le développement des AE sur le plan européen et de la recherche. Une SEM assure la veille des opportunités de financement ; elle appuie juridiquement le montage des projets et des demandes de financement et leur promotion ainsi que la gestion administrative et financière des projets (cf. [Annexe 24, 5](#)). Enfin, une ligne de financement soutient historiquement le développement des AE par l'octroi

---

<sup>112</sup> Extrait de la présentation du modèle économique d'Oxalis par la codirection générale, Module d'accueil Ouest, 2015.

<sup>113</sup> *Rapport de gestion*, 2018, p. 3.

<sup>114</sup> Un minimum de chiffre d'affaires est exigé. Toutefois, les critères sont assouplis notamment lorsque certains établissements voient leur communauté se réduire. Dans ce cas, il s'agit de compenser le nombre d'intégrations insuffisant par rapport aux sorties.

<sup>115</sup> *Rapport de gestion*, 2018, p. 2.

<sup>116</sup> L'information circulait sur plusieurs listes de diffusion : l'une consacrée à la veille commerciale et la réponse aux appels d'offres.



d'un prêt d'investissement. Auparavant porté par La Petite Oseille<sup>117</sup> dans le réseau Copéa, il est désormais assuré par la coopérative. Les modalités d'accès diffèrent selon le statut des Oxalistes et l'instruction de la demande par la codirection générale<sup>118</sup>. Ce qui distingue Oxalis, c'est la formalisation des outils par la communauté qui précise les conditions de coopération et de mutualisation propice au développement commercial des UPIC.

### *L'importance de la formation des TA*

Historiquement, la formation fait l'objet d'une attention particulière à Oxalis qui dispose d'un statut d'organisme de formation. Les ateliers de formation programmés en interne impliquent une participation forfaitaire (60 € par TA). La fonction de chargée du suivi de la formation (suivi des demandes, relations avec les organismes, préparation du plan de formation) implique la création d'un poste dédié<sup>119</sup>. En 2017, une trentaine de TA profitent de 90 jours de formation pour un coût total de plus de 20 k€, dont 40 % sont financés par Uniformation. En 2018, sept formations et deux ateliers organisés en interne (54 participantes)<sup>120</sup>.

### *Coopération de production*

Son ambition de coopération de production (cf. plan stratégique 2010-2014, annexe X, D, 1) se concrétise par différents espaces collectifs qui facilitent les rencontres et la création de projets collectifs. Depuis 2014, un poste de SEM dédié à l'accompagnement des dynamiques collectives. Suite au bilan réalisé par la communauté<sup>121</sup>, ces espaces évoluent en 2016. Les groupes et univers métiers deviennent les espaces Coopéco illustrant le passage d'une approche « *métier, compétence et technique* » à une approche « *marché, commerciale et clientèle* ».

## 2.2. Organisation de l'unité productive mutualisée

La charte coopérative précise que l'EM assure « *l'appui et l'accompagnement au développement des activités des coopérateur-trices, l'accueil, l'intégration et la dynamique coopérative sur les territoires, le développement des groupes coopéco, la paie, le droit du travail et la sécurité au travail, la comptabilité, le pilotage, la coordination et la gestion de la structure coopérative, l'organisation pratique de la vie coopérative* »<sup>122</sup>. Il s'agit de comprendre comment leur réalisation s'organise au niveau de l'UPM. Les services mutualisés — gestion des AE et de la formation, comptabilité — sont rassemblés au siège social de la coopérative, où une majorité des SEM est localisée. Les services d'accompagnement et de

---

<sup>117</sup> Créée en 2004, la coopérative La Petite Oseille est un outil de financement offert aux UPIC qui souhaitent investir pour se développer. Initié dans le cadre de Copéa, en 2017, le réseau acte la fin de la vie des services de la coopérative qui n'étaient plus mobilisés.

<sup>118</sup> Les modalités de financement des AE dans une CAE ne sont pas évidentes du fait qu'il ne possède pas de numéro de Siret. Cependant, en Rhône-Alpes, il existe un dispositif de prêts d'honneur à 0 %. *Charte coopérative*, 2018, p. 18.

<sup>119</sup> La contribution globale au budget formation est de 1,7%, elle est collectée chaque année sur les cotisations patronales des salariés, dont 0,3 % sont consacrés à Uniformation et 0,3 % pour la coopérative. Une partie de son financement (0,3 %) est mobilisé pour des formations externes inéligibles au financement par Uniformation, comme les formations de développement personnel.

<sup>120</sup> Exemple d'intitulés « *Gestion du temps, Approche vivante de la fermentation du levain, Web marketing* ».

<sup>121</sup> Le bilan a été réalisé à partir d'un questionnaire auxquels 50 TA ont répondu en 2015. Plusieurs constats amènent Oxalis à transformer son cadre : disparité de la dynamique des groupes métiers, la demande d'accroître les offres commerciales collectives et les coopérations internes et externes.

<sup>122</sup> *Charte coopérative*, 2018, p. 11.

formation sont mis en œuvre au niveau des établissements. Le déménagement du siège social en 2017 donne désormais accès aux TA à des espaces de travail. L'éclatement territorial de l'UPM nécessite la création d'espaces d'échanges, grâce à des outils numériques collaboratifs, des séminaires pluriannuels. Auparavant appelé délégué territorial, un SEM est chargé de coordonner et d'assurer l'accueil, l'intégration, l'accompagnement et la vie coopérative de chaque établissement et sa représentation sur son territoire. Les TA participent à l'animation des établissements, à la représentation de la coopérative sur des événements et à l'intégration et l'accompagnement des nouveaux entrants.

En 2017, en lien avec la réorientation stratégique marquant le projet d'Après CAE, les trois pôles structurant l'EM — accompagnement, fonctions techniques et coordination — sont transformés en quatre pôles distinguant l'accompagnement, la gestion coopérative, la culture et la vie coopérative et enfin la prospection, le développement et le marketing. La codirection générale assure la coordination de l'équipe, la gestion de la coopérative et sa représentation à l'extérieur. Les fonctions opérationnelles de la coopérative sont redéfinies comme la « *garantie du cadre juridique, gestion administrative et financière, prospective-développement-marketing, communication externe, culture & vie coopérative, gestion du système d'information, écologie du travail et du social, management richesses humaines* »<sup>123</sup>. L'échec de la mutualisation de la paye dans Bigre !, conduit la coopérative à externaliser son service de paye, ce qui permet de faire évoluer le poste du SEM qui en était en charge vers des missions de gestion sociale. La codirection s'élargit à quatre personnes partageant les responsabilités du mandat. Les échanges et la coordination des SEM et des TA sont renforcés par l'institution d'espaces comme les ateliers collectifs, les préaccueils, les réunions de pôles.

### *Modalités d'accompagnement, de gestion & de formation*

La charte d'Oxalis précise que les TA sont autonomes dans leur AE, donc responsables du développement, tandis que l'EM s'assure de disposer des compétences et des ressources nécessaires pour accompagner le développement et la pérennité de l'AE et la trajectoire professionnelle du TA, de façon individuelle et/ou collective. Au début de la période analysée, l'accompagnement proposé est proche de la CAE conventionnelle, avec la spécificité territoriale qui lui est propre : rendez-vous individuels, ateliers de formation collectifs, séminaires rythment le parcours des TA (du CAPE au salariat). Organisés sur deux jours dans un lieu convivial, les séminaires (accueil, salariat)<sup>124</sup> facilitent les rencontres entre TA de différents établissements, les informent sur l'histoire, les principes et le fonctionnement d'Oxalis. « *Le séminaire d'accueil permet de dégrossir beaucoup de choses. On apprend pleins de choses. [...] Le temps d'intégration est normal et nécessaire.* » Les besoins de formation sont recensés au fil des rendez-vous d'accompagnement avec les TA pour établir le plan de formation. Chaque été, une rencontre annuelle d'une semaine rassemble plus d'une cinquantaine d'Oxalistes autour d'ateliers de formation et d'événements informels propices au réseautage et à la formalisation de coopération de production à visée commerciale ou réciprocaire. Les TA formatrices sont référencées sur Datadock<sup>125</sup> depuis la

---

<sup>123</sup> *Rapport de gestion*, 2018, p. 2.

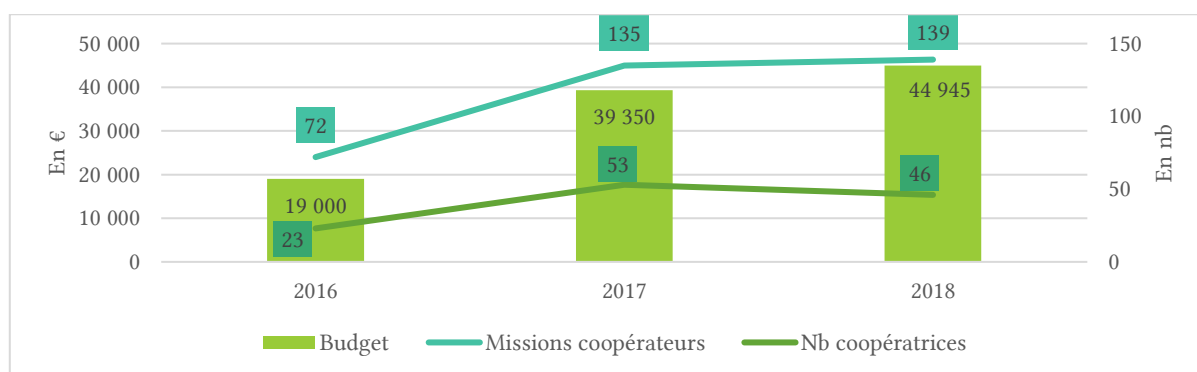
<sup>124</sup> Qui intègrent des moments festifs et ludiques durant les soirées.

<sup>125</sup> Datadock est un outil d'aide au référencement des organismes de formation.

réforme de la formation. Progressivement, l'EM développe des « actions personnalisées d'accompagnement et d'appui » qui concrétise sa nouvelle orientation stratégique. Par ailleurs, la création du Pôle Recherche Innovation & Développement (PRID) illustre la montée en gamme de l'accompagnement orienté sur des projets où les rémunérations sont plus importantes. C'est à l'appui des actions du PRID qu'en 2018 plusieurs projets émergent comme Edea, Medcoop2, Terralud, Asis, La Fabrique Végétale.

L'objectif est de fournir un cadre d'accompagnement global, coconstruit entre les TA et l'EM, sous la forme d'un plan d'action disponible sur le logiciel de gestion, dont le rythme et la nature s'adaptent au type d'AE, à son développement, aux besoins exprimés et/ou identifiés. L'accompagnement évolue en 2016 suite à une consultation auprès des TA pour considérer la diversité des situations sociales (ex. maternité, reprise d'études) et entrepreneurial, en vue d'améliorer sa qualité. Les « délégués territoriaux ne sont plus des délégués territoriaux : il y a un changement de poste. On devient une équipe agile, polycompétente ». C'est un changement de posture des SEM et TA qui décloisonne l'organisation des services mutualisés. Si ce choix interpelle au regard du vocabulaire proche des pratiques managériales des entreprises à but lucratif, il s'intègre dans un Projet coopératif et s'accorde avec une orientation stratégique définie collectivement. L'EM s'appuie de façon croissante sur les TA pour accompagner les nouveaux entrants. D'abord, c'est suite à des contraintes de financement ou l'absence prolongée d'une SEM en congé parental que ce dispositif est expérimenté, puis formalisé dans un document clarifiant les missions, les compétences requises, l'animation souhaité et la rémunération<sup>126</sup>. La valorisation monétaire de l'accompagnement par les TA représente une source de revenus stimulant par ailleurs les liens réciprocaires, la solidarité entre pairs, dans un cercle vertueux intégrant plusieurs logiques productives. Il en résulte une hausse du nombre de missions réalisées par les TA à partir de 2017/2018. En moyenne sur un an, une cinquantaine de TA réalisent 140 missions pour un budget compris entre 40 k€ à 45k€ (cf. Graphique 9).

Graphique 9 : Affirmation du rôle des coopérateurs dans l'EM, Oxalis (2016-2018)



Source : Oxalis, Rapport de gestion, 2016-2018.

<sup>126</sup> Ce taux horaire est calculé sur le coût horaire moyen toute taxe comprise du salaire équipe. Parmi ces missions, il y a la présentation de la coopérative lors d'informations collectives (une demi-journée), l'entretien d'entrée dans la coopérative (1,5 jour pour 300 €), la préparation et l'animation des réunions de groupe local (1 jour, 250 €), la représentation sur des événements.

## *Organisation productive collective*

Élément stratégique, les dynamiques collectives marquent significativement le modèle socioproductif d'Oxalis. Considérant que la coopération profite au développement commercial des UPIC et à la création de liens sociaux entre les TA, la coopérative cherche à stimuler les synergies collectives entre AP proches ou complémentaires. L'évolution des coopérations de production est suivie à l'aide d'indicateurs établis spécifiquement. En 2010, la création d'un poste dédié à l'animation des collectifs<sup>127</sup> et la structuration en groupes métiers constitue une première étape dans ce processus de formalisation poursuivi entre 2013 et 2018. Les coopérations de production sont pensées dans le cadre d'espaces internes dédiés et bénéficient d'un appui administratif, en gestion, d'outils informatiques et de moyens financiers. Parmi les initiatives accompagnées, l'équipe Offre DLA1 élabore des outils communs de prospection commerciale. La difficulté est de créer des dynamiques pérennes, selon les besoins et les attentes éclectiques des TA, en instituant un rythme régulier de rencontres, adapté avec leurs activités professionnelles et personnelles. E6, SEM : « *Il y a un temps limité de coopération. [...] Il faut être attentif à ne pas déborder les entrepreneurs de coopération.* »

Le bilan-évaluation réalisé auprès des TA<sup>128</sup> en 2015 révèle des disparités de vie et d'animation des groupes métiers et l'insuffisance d'opportunités commerciales collectives, ce qui conduit la coopérative à se réorganiser. Elle crée des « *espaces d'appartenance économique permettant un repérage interne et externe des entrepreneur.es : les filières éco* » et des espaces « *de coopération économique concrète où les entrepreneur.es s'inscrivent de manière volontaire et s'engagent à une participation active* »<sup>129</sup>. Les coopérations économiques sont chapeautées par le *comité coopéco* qui mobilise dix TA et quatre SEM, c'est « *un cercle d'appui et de concertation au développement des dynamiques de coopération économique au sein d'Oxalis* » organisés dans les territoires. En 2018, les espaces coopéco formalisent quatre phases d'accompagnement d'un collectif : l'émergence, l'incubation, l'amorçage et le développement d'outils spécifiques pour les plus avancés, pour mieux accompagner les collectifs au fil de leurs besoins. En cohérence avec sa stratégie de compétitivité coopérative, Oxalis met en œuvre concrètement des outils, des espaces et des procès pour favoriser les coopérations, limitées par la capacité des TA à faire vivre ces dynamiques collectives.

### *L'animation territoriale : faire vivre les groupes locaux*

Les groupes locaux sont définis comme « *des espaces collectifs de coopération économique* ». Ils ont pour objectif de créer des liens de proximité entre les TA et d'« *augmenter la visibilité de leurs activités* », par l'organisation de rencontres professionnelles (ex. : Oxalis Café). Ces espaces de formations – définis dans la charte - incluent l'organisation d'ateliers collectifs consacrés à l'échange et l'analyse de pratiques relatifs à la posture commerciale, les marchés publics ou concernent la réalisation d'un bilan du modèle économique des UPIC. En 2017, 27 rencontres locales sont organisées, dans certains cas

---

<sup>127</sup> Mission : « *animer les différentes formes de coopération au sein des espaces métiers et d'assurer le management opérationnel des espaces métiers* ». Source : Extrait de la fiche de poste de la personne en charge de l'animation des filières économiques, etc.

<sup>128</sup> Sous forme de questionnaire soumis aux TA.

<sup>129</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2016, p. 3.

avec des partenaires (GRAP, La Myne), sur des thématiques variées la vie locale de l'établissement, sur l'actualité des UPIC. La distance rend parfois difficile la participation qui freine les dynamiques des groupes locaux. La coopérative cherche ainsi à repenser la place des établissements dans sa gouvernance.

### *Outils et suivis de gestion des UPIC*

Oxalis a contribué au développement de Louty au sein du réseau Copéa. Opérationnel en 2008, c'est un logiciel de gestion commerciale, des achats et des frais, de comptabilité générale et analytique, de reportage et de saisie de règlements<sup>130</sup>. La CAE se distingue par ses outils de suivi de gestion sur les chiffres d'affaires, aux revenus ou la contribution, annuellement et mensuellement, selon la nature de l'AE, accessible à toute la communauté par le biais de sa plateforme en ligne CoopRM. Lors de chaque AGO, la coopérative communique ainsi les évolutions de l'ensemble des UPIC. En 2016, avec la société Souvy Informatique, Oxalis développe CoopRM. Ce système d'information centralise les informations en vue d'en optimiser les flux, de renforcer l'autonomie des membres, d'améliorer le traitement de l'information et la productivité de la coopérative. La charte coopérative, les statuts juridiques, les rapports de gestion, les procès-verbaux des AG y sont disponibles. CoopRM inclut aussi un annuaire des membres de la coopérative, la possibilité de gérer des événements et des réunions d'instances et une base documentaire partagée. Or, dans une CAE, les flux d'informations et d'échanges sont importants et les TA ont souvent peu accès à ces données.

Oxalis fait évoluer son organisation productive suite à l'évolution de sa stratégie au cours de la période 2013/2018, en suivant les contours de son Projet coopératif. Parmi les éléments les plus marquants, nous relevons : la dimension commerciale, la formalisation d'espaces soutenant les dynamiques de coopération de production, l'accompagnement personnalisé et entre pairs ainsi que la poursuite de la structuration d'outils de gestion adaptés aux UPIC. Ils font l'objet d'une délibération collective qui assoit leur légitimité.

### 2.3. Une relation d'emploi principalement égalitaire sous tension

Dans une perspective critique du lien de subordination, Oxalis décline cette idée constitutive de son Projet coopératif sur le plan des relations d'emplois en considérant l'égalité politique<sup>131</sup>. Tous les membres, quel que soit leur statut, sont également traités comme des coopérateurs. Pour E5, ancienne gérante, le statut de salarié n'est qu'une « *conséquence juridique de la transformation du CA en salaire. Il n'y a pas de relations descendantes* ». La relation d'emploi oxaliste est encadrée par une charte énonçant un principe de coresponsabilité qui lie les membres réciproquement. Le rôle des SEM, au service des TA bénéficiaires, est envisagé comme une alliance où les TA sont invités à contribuer à l'intérêt

---

<sup>130</sup> Transformé en SCIC, cet outil est également commercialisé auprès de couveuses d'entreprises, de groupements d'employeurs, de sociétés de portage, de franchises, de cabinets-conseils ou encore de cabinets d'architectes. Source : <https://www.louty.fr/>

<sup>131</sup> Elle distingue la personne et le statut, une lecture également présente à Coopaname (Veyer et Sangiorgio, 2018).

collectif, en étant eux-mêmes acteurs dans la production du service. C'est à l'aune de ces principes que nous étudions la relation d'emploi des SEM, des EM et le dialogue social.

### *La formalisation de la relation des SEM avec la codirection se réduit par la surcharge de travail*

Pendant longtemps peu formalisée, la relation d'emploi se base sur des principes d'autogestion, que la taille restreinte de l'équipe favorise. La codirection est flexible sur les modalités de travail, en facilitant le télétravail lorsque les SEM en font la demande (ex. pour raison familiale), et accompagne les mobilités professionnelles et géographiques des SEM. Avec la croissance de la coopérative, les dispositifs de recrutement et l'organisation du travail sont formalisés par des espaces de coordination, d'organisation et de gestion du travail. Il en résulte une spécialisation des tâches au regard des besoins requis sur le plan des compétences (comptabilité, appel d'offres des marchés publics), qui s'accompagne d'un renforcement de la division du travail.

La relation d'emploi repose sur l'égalité entre les personnes. E16, SEM, « *Quand tu es dans une coopérative, tout le monde est au même niveau. [...] Avec [la codirection générale], j'ai les mêmes rapports qu'avec les autres entrepreneurs. C'est un rapport d'entraide* ». Toutefois, les vécus révèlent les expériences contrastées des SEM concernant leur rapport à la subordination, au pouvoir de décision, à la direction et à leur rôle dans la structure. Si la prise de décision repose sur la règle du consentement, certaines SEM soulignent les limites d'un management au cadre flou qui finalement bride la prise d'initiative et l'autonomie. En charge de la coordination des SEM, E16 considère l'importance de la qualité des relations entre SEM pour garantir un cadre coopératif : « *Si on arrive à coopérer au niveau de la direction, avec l'ensemble de l'équipe, alors on coopérera avec l'ensemble des ES [...] Il faut arrêter de différencier les entrepreneurs des salariés.* » Des tensions surviennent au cours du processus de décision ; elles sont traitées lors des séminaires d'équipe pour clarifier les attentes et les postures de chacun et établir de nouvelles règles collectivement discutées. En 2017, la coopérative crée un espace de dialogue entre les SEM et le CA, en vue de mieux coordonner les besoins techniques, organisationnels et humains disponibles avec les orientations stratégiques. Ce dispositif répond à un problème récurrent de compréhension entre les deux parties prenantes (cf. ci-dessous 3.2.).

En 2007, l'une des cofondatrices quitte la coopérative, épuisée par ses fonctions. Cet épisode n'est pas unique et révèle un problème récurrent qui affecte la relation d'emploi. E6, SEM, 11 ans d'ancienneté : « *Chaque délégué territorial met la barre où il veut, où il peut. En réalité, le poste est intenable : il y a aura des choses qu'il ne fera pas.* » Les SEM ne sont pas en mesure de réaliser l'ensemble des missions qui leur sont attribuées : par manque de ressources marchandes et de temps disponible. E6, SEM 11 ans d'ancienneté : « *Le poste de délégué territorial que j'ai occupé pendant des années est intenable sur un temps normal. Ça ne rentre pas dans mes deux temps pleins. Il y a un ensemble d'actions qui n'est pas visible, comme les 10 % d'interaction avec l'équipe, les temps d'accompagnement humain — parfois, c'est au bout de 10 minutes, parfois au bout de 2 heures.* » Le témoignage d'E20, TA en CAPE, montre que les TA en sont conscients : « *Ils font beaucoup d'heures. [...] Le burnout du DG, c'est un truc typique des structures de l'ESS. Les gens sont très militants, très investis, mais à un moment donné il faut réfléchir à notre relation au travail.* » E20, TA, un an d'ancienneté considère le manque de temps et de

disponibilités des SEM, lié à leur charge de travail. La surcharge de travail des SEM impacte les TA poussés à trouver des solutions par elles-mêmes.

Les activités communautaires, généralement non encadrées par un contrat et une rémunération, et pourtant nécessaires à la vie coopérative, génèrent une charge de travail invisible<sup>132</sup>. C'est sans compter les temps consacrés aux activités démocratiques et aux expérimentations socialement innovantes qui font partie du quotidien des SEM. Le fort turnover (en moyenne, un départ par an et deux arrivées) et les arrêts maladie (liées à une surcharge de travail, des burnout<sup>133</sup>) représentent une forme d'instabilité complexifiant l'organisation de l'EM oxaliste. Ils révèlent des difficultés dans la fidélisation des SEM et des conditions de travail et d'emploi difficiles. À partir de 2016/2017, la mutation des fonctions de l'EM et l'évolution de l'accompagnement modifient les postures attendues des SEM, suscitant des questionnements sur la nature de leur travail. L'instauration formalisée et régulière des entretiens annuels, complétés par des temps de régulation collective hebdomadaires, vise à favoriser l'expression de ces difficultés pour imaginer des solutions collectives et pérennes. Toutefois, ils semblent insuffisants comme le montrent les départs de SEM en 2019.

### *La relation entre les SEM et les TA : un principe de « coresponsabilité morale »*

Oxalis définit la situation d'emploi des TA comme un « *statut où on est patron* » : « *L'employeur est la société Oxalis. Cependant, la posture particulière de travailleur-e autonome inhérente au statut d'entrepreneur-e salarié-e appelle un dialogue coopératif autour de la question de la coresponsabilité morale.* »<sup>134</sup>

La relation d'emploi est régulée par des règles et des principes d'engagements réciproques des TA et de la coopérative, explicités dans la charte coopérative. Dès l'intégration des TA dans la coopérative, un apport financier 1 200 € est demandé lors de la signature du CAPE : « *Cette somme est placée en compte courant bloqué. [Elle] n'entre pas dans la constitution de la trésorerie de l'activité, et ne peut donc pas permettre des remboursements de frais. La somme est remboursable lors de la rupture ou fin du CAPE, une fois le décompte de sortie finalisé et soldé, diminué le cas échéant des pertes laissées par l'activité.* »<sup>135</sup>

Le salariat intervient au moment où il assure un minimum de protection sociale (50 heures/mois a minima<sup>136</sup>), ainsi qu'un revenu interne continu sur plusieurs mois. L'accord d'intéressement permet « *un reversement sous forme de prime d'intéressement de 60 % du résultat de l'[UPIC]*<sup>137</sup> ». Les départs des TA de la coopérative sont liées à des difficultés de développement économique (E34), à de nouvelles opportunités d'emploi (E20) ou encore à une volonté de changer d'emploi. E32, TA, 6 ans d'ancienneté, « *J'ai toujours travaillé beaucoup. [...] Aujourd'hui, j'ai décidé de lever le pied, car c'était trop, je vieillissais. [...] Je travaillais 70 heures par semaine. C'est arrivé à son paroxysme au moment où j'ai quitté*

---

<sup>132</sup> Ex. En 2018, l'animation de la vie coopérative est assurée pendant plusieurs mois de façon bénévole par le Président, sans feuille de route ni de contractualisation.

<sup>133</sup> Deux personnes en 2015, deux en 2016, trois en 2017.

<sup>134</sup> Source : *Charte coopérative*, 2017, p. 15.

<sup>135</sup> Il peut venir couvrir les pertes de l'UPIC, protégeant ainsi la coopérative, mais aussi la personne. Source : *Charte coopérative*.

<sup>136</sup> Ce choix de la coopérative permet une couverture sociale et la validation des trimestres de retraite. Certaines exceptions sont relatives aux TA qui ont un travail extérieur à la coopérative qui leur permet de satisfaire à cela.

<sup>137</sup> Les ES peuvent choisir de le laisser sur le compte de leur UPIC pour renforcer leur trésorerie, ou de souscrire au capital social de la coopérative. En 2017, l'intéressement brut représente 4 % des charges des UPIC.

*Oxalis. Je me suis rendue compte que ce n'était pas tenable. [...] J'avais accumulé beaucoup de stress et fatigue, j'avais besoin de me reposer. »*

En 2013, la création du CICE permet à Oxalis de créer un fonds de garantie des salaires (FIGS)<sup>138</sup> utilisé quand un TA « *subit un aléa qui a une incidence financière sur son activité. Sans contrepartie, les demandes sont examinées et validées par une commission réunissant des TA volontaires.* »<sup>139</sup> Cette forme de mutualisation des aléas renforce l'appui de la coopérative aux TA, avec la limite d'un abondement dépendant d'un dispositif institutionnel temporaire. En 2014, quatre ES ont bénéficié d'une aide globale de 16 k€. En 2018, le FIGS est transformé en fonds de soutien (40 k€ en 2019) sur un principe de solidarité, c'est-à-dire une garantie des salaires sur un maximum trois mois en cas d'aléas personnel ou économique, et un principe d'équité, sous forme d'allègement ou d'exonération de la contribution coopérative selon les difficultés de l'UPIC. Ce dispositif choisi collectivement montre la spécificité de la relation d'emploi établie dans une CAE et s'inscrit dans une logique mutualisée, qui diffère des pratiques des sociétés de portage salarial.

La CAE se caractérise par la place centrale historique des TA dans le fonctionnement de l'EM. L'institution d'une relation réciproque conventionnelle légitimée par le principe coresponsabilité. « *Oxalis a depuis toujours une relation privilégiée avec ses entrepreneurs : vous n'êtes pas des clients de la coopérative, vous êtes associés* »<sup>140</sup>. Pour les SEM, le principe d'égalité entre les membres induit l'absence d'un lien de subordination avec les TA. E25, SEM, 2 ans d'ancienneté : « *Je suis mal à l'aise quand les entrepreneurs attendent des vérifications. [...] Je me vois plutôt comme ayant un rôle de facilitatrice par l'accompagnement, la coconstruction. Si on me demande « qu'est-ce que je dois faire ? », je réponds « qu'est-ce que tu veux faire ? »* La relation d'emploi SEM/TA marquée par le respect et la bienveillance appuie cette idée de dialogue coopératif. Avant que ce soit formalisé, des TA s'impliquaient ainsi bénévolement pour décharger les SEM. E32, TA, cinq ans d'ancienneté « *J'ai passé pas mal de temps au niveau local à aider S. pour l'accueil, l'organisation de réunions. C'était bénévole. [...] Mais, je le faisais avec bonheur.* » L'objectif est aussi de favoriser l'autonomie dans le travail. E20, TA, un an d'ancienneté : « *La coopérative ne te fixe pas trop de contraintes. Ou alors [...] tu les connais à l'avance, donc ça veut dire que tu les acceptes. [...] Il y a quelques règles (la participation aux séminaires d'accueil, le versement de la contribution coopérative) et on t'explique pourquoi et tu acceptes ce fonctionnement coopératif. La coopérative t'accompagne dans l'autonomie de ton activité.* » On retrouve ici l'idée de subordination volontaire aux règles collectives (Delvolvé & Veyer, 2012), appuyée par les principes d'égalité, de coopération et de mutualisation. E24, TA, un an d'ancienneté : « *Tu n'es pas en frontal, en concurrence ou dans un rapport hiérarchique avec les autres, comme j'ai pu l'être en situation de salariat. [...] Ce qui fait la différence avec entreprise classique, c'est le degré de mutualisation : ça appartient à tout le*

---

<sup>138</sup> Le fonds a bénéficié d'un fort soutien puisque 98 % des salariés votants l'ont approuvé. Source : *Rapport d'activités*, 2013, p. 36.

<sup>139</sup> Source : *Rapport d'activités*, 2013, p. 39.

<sup>140</sup> Le codirecteur général lors d'un module d'accueil des TA en CAPE.



monde. On a son mot à dire. Il y a de l'échange et du partage »<sup>141</sup>. La recherche d'un espace de travail alternatif aux entreprises à but lucratif est souvent mentionnée dans les entretiens.

Problème structurel lié à l'organisation productive des CAE, les différences statutaires et de fonctions sont une source de tensions, et cela, malgré les principes de la charte visant à instituer des relations égalitaires de coopération. E16 : « *L'accompagnement reste extérieur sur la prise de décision dans la coopérative. [...] Par moment, les entrepreneurs ne comprennent pas pourquoi l'équipe a pris cette décision. [...] Pourtant, on souhaite une compatibilité relationnelle et qu'ils interviennent autant que les autres, qu'ils soient des membres de l'équipe comme les autres.* »<sup>142</sup> L'implication des TA reste insuffisante pour les SEM, car ils freinent le processus de délibération. E16, SEM, 10 ans d'ancienneté : « *Les déléguées territoriales jusqu'à maintenant étaient responsables de l'animation de la vie coopérative. Au bout d'un moment, si on l'enlevait ça ne pourrait pas fonctionner. On sort d'une longue période où les entrepreneurs sont venus en utilisateurs. On faisait beaucoup pour eux pour qu'ils prennent une place qui leur soit dévolue.* » Les enjeux reposent sur la clarification des rôles et des statuts ainsi que la formalisation d'espaces favorables à l'implication de toutes, nécessitant une pédagogie continue dans l'accompagnement : E16, « *L'articulation n'est pas simple. Étant dans l'équipe interne [EM], on peut avoir l'impression qu'on est garant du collectif. Il faut expliquer le plus possible ces règles collectives qui s'expliquent par la co-responsabilité entre nous. Je le rappelle et il faut être vigilante à rappeler le cadre.* » Dans une autre mesure, on relève des tensions relatives aux arbitrages dans le suivi de gestion, l'accompagnement et la médiation des relations entre TA (répartition du chiffre d'affaires, traitement du résultat), parfois considérées par les TA comme injustes. La médiation n'apparaît pas suffisante pour apaiser les relations ; certains TA déçus par un arbitrage défavorable quittent la coopérative (cas d'E32). Parmi les critiques, on repère les dimensions non formalisées et d'ordre personnel qui orientent les décisions.

### *Vers l'institution d'un dialogue social adapté aux besoins de la communauté de membres*

L'absence de représentation du personnel à Oxalis ne signifie pas l'absence de considération du dialogue social. Pourtant, le cadre législatif inadapté freine la création d'espaces dédiés et de dispositifs favorisant l'expression et l'examen des conditions de travail et d'emploi. « *C'est quoi une posture syndicale dans une coopérative ? Quel type de dialogue social dans une CAE, pour les salariés-entrepreneurs-sociétaires ? Tous les trois ans, on fait un procès-verbal de carence parce que personne ne s'est présenté. Pourtant, il y a des thématiques à travailler ! [...] il y a problème de dialogue social. Quid des risques au travail ? Les décliner en logique métier ?* »<sup>143</sup> Jusqu'en 2016, on n'identifie pas d'espaces ni de dispositifs attestant d'un dialogue institué, mais plusieurs initiatives parcellaires (ex. : Groupe Santé et Sécurité au Travail missionné par le CA). Par ailleurs, depuis 2013, un numéro et un réseau verts permettent de contacter une personne référente pour discuter en cas de soucis<sup>144</sup>. L'évolution de la législation

---

<sup>141</sup> On note que ce TA est en CAPE et n'est donc pas salariés, le pouvoir de décision intervient donc avant même le sociétariat.

<sup>142</sup> L'entretien a eu lieu au moment de la mutation du processus d'accompagnement, aussi, on peut supposer qu'avec l'implication des TA dans l'accompagnement, les postures et les tensions vont évoluer.

<sup>143</sup> Une codirectrice générale lors d'un module d'accueil en 2015.

<sup>144</sup> Le numéro vert a été créé bénévolement par une entrepreneure. En 2018, la formule vise à répondre aux différentes situations qui motivent un appel et l'organisation d'un réseau vert en cours d'expérimentations.

avec la création du CSE<sup>145</sup> marque une bifurcation dans sa politique sociale. En 2016, elle élit une délégation unique du personnel (DUP). Sa composition a été adaptée. Il y a un collège de représentants des TA d'une part, un collège de représentants des SEM d'autre part, en respectant la proportionnalité de chaque groupe. Après la structuration d'un mode de fonctionnement, la DUP participe à l'élaboration du plan de formation, se positionne sur la politique salariale et l'adaptation des postes de travail. Suite à l'AG des sociétaires en mai 2018, une assemblée des salariées constitue un nouvel espace de délibération visant à identifier les besoins des salariées et engager une discussion sur leurs conditions de travail et d'emploi<sup>146</sup>.

La mise en place de la DUP fait émerger l'importance de la souffrance au travail. Parmi les thématiques qu'elle aborde, on relève celle de la reprise du travail après un congé parental. Initiant un travail collectif sur cette question, la DUP recense les questions de parentalité, en s'appuyant sur les expériences d'accompagnement des SEM. L'objectif est de formuler des préconisations pour améliorer les conditions de reprise du travail des TA dans cette situation. Entre 2013 et 2018, Oxalis se saisit plus amplement de la question du dialogue social et de la représentation des salariées par des réflexions et l'institution d'espaces de discussions dédiés aux conditions du travail autonome. À partir de 2016, ce choix politique est affirmé par la coopérative dans ses rapports d'activités et de gestion qui intègrent systématiquement une rubrique dédiée au dialogue social. En sus, une réflexion menée au sein de Bigre<sup>147</sup> donne lieu à une publication montrant l'importance accordée à cette problématique (Lamarche et Lefebvre, 2018). Cette évolution s'inscrit en cohérence avec sa stratégie de montée en gamme de ses services et l'idée d'Après-CAE.

La relation d'emploi à Oxalis s'établit sur le principe d'égalité entre les membres, dans une perspective de co-accompagnement, plutôt que de subordination. Ces règles sont formalisées dans la charte coopérative. Toutefois, plusieurs tensions sont observées, du fait de la structure productive, de la surcharge de travail et de ses ressources limitées pour mettre en œuvre les activités communautaires. La question du dialogue social devient centrale entre 2013 et 2018 dans la relation d'emploi oxaliste.

### 3. *Une communauté d'entrepreneur dynamique : un processus historiquement ancré*

Le système démocratique historique soutient l'élargissement d'une communauté de membres solidaires et la participation des TA et des SEM aux processus de délibération. B. Poncin, fondatrice et ancienne gérante : « *Lorsque nous avons créé Oxalis, ce principe fondamental de démocratie inhérent au statut coopératif nous paraissait important, mais insuffisant* »<sup>148</sup>. Ce n'est pas le statut coopératif qui garantit une dynamique démocratique, ce sont les processus d'intégration, de participation et de délibération qui rendent possible le processus de délibération. La gestion mutualisée intègre des mécanismes institués de façon pérenne qui assure la quasi-autonomie financière de la coopérative. Les

---

<sup>145</sup> Comité social et économique, 2015.

<sup>146</sup> Source : *Lettre de convocation à l'Assemblée des salariées*, 2018.

<sup>147</sup> Université éphémère, organisée par la Manufacture coopérative à Lyon en 2018, sur le dialogue social dans les coopératives.

<sup>148</sup> Source : *Regards d'associés sur la vie coopérative*, 2015, p. 17.

processus et les espaces communs impulsent l'émergence d'une identité commune partagée, mais évolutive stimulée par une vie coopérative et un système démocratique, où les TA ont un rôle central. Cependant, des grincements démocratiques et une gouvernance fragile sont la source de tensions récurrentes. La relation sociétaire est marquée par une identité forte et partagée qui favorise l'intégration et mobilise les sociétaires.

### 3.1. Une gestion mutualisée des ressources internes : contribution coopérative et résultat mutualisé

Oxalis se distingue des CAE étudiées par son intention d'autofinancement, qui rappelle le Projet défendu à l'origine par l'URScop (Poncin, 2003). Entre 2013 et 2018, la part d'autofinancement des fonctions mutualisées augmente ainsi sous les effets combinés de deux mécanismes de prélèvements<sup>149</sup> : la contribution coopérative et le résultat mutualisé. Avant de nous intéresser à ces deux mécanismes, nous considérons les principes et la composition des ressources de l'EM (cf. Image 3).

#### *Principes et composition des ressources de l'EM*

E16, SEM « *On essaye de vivre sans subvention. On a atteint des planchers. Toute l'équipe est payée par les entrepreneurs* ». La part des subventions de l'EM<sup>150</sup> est divisée par cinq entre 2013 et 2018. De façon générale, elle est plus faible que la moyenne des CAE<sup>151</sup>. En 2018, elle représentait 3 % du budget de l'EM, pour un montant total de 43 k€<sup>152</sup>. Si historiquement, Oxalis bénéficiait de subventions venant des Régions et du FSE<sup>153</sup>, l'année 2017 marque une bifurcation dans la trajectoire de la coopérative. Les subventions dont elle dispose aujourd'hui sont majoritairement liées aux UPIC. Dans une moindre mesure, d'autres ressources sont issues de prestations externes<sup>154</sup> (14 k€ en 2013, 107 k€ en 2018), et du CICE (60 k€ en 2013, 179 k€ en 2018)<sup>155</sup>. La coopérative parvient à s'autofinancer à hauteur de 71 % en moyenne entre 2013 et 2018<sup>156</sup> : une propension en croissance sur cette période. Le choix de l'autofinancement restreignant les choix budgétaires les services de l'EM sont resserrés. À partir 2018, Oxalis conçoit son budget de façon alternative, en vue de l'adapter de façon pluriannuelle aux contraintes de la CAE, à partir de trois axes de réflexion d'orientation (on va faire quoi ?), de mutualisation (quel emploi ?) et d'investissement (monétaire et immatérielle)<sup>157</sup>.

---

<sup>149</sup> Salaires, frais de missions, des établissements liés à la vie coopérative et aux coopérations économiques, dépenses générales.

<sup>150</sup> Maximum 26 % en 2005, 2007.

<sup>151</sup> C'est 42 % en moyenne d'après (Chambolle et al., 2016).

<sup>152</sup> Contre 128 k€ en 2013, soit 15 % du budget de l'EM.

<sup>153</sup> Nouvelle-Aquitaine, Rhône-Alpes, Massif central du fait de son implantation géographique.

<sup>154</sup> Formations, interventions extérieures.

<sup>155</sup> Ce dernier est fléché sur le FIGS, le développement de la comptabilité, de l'accompagnement des coopérations économiques, etc.

<sup>156</sup> On note néanmoins qu'en 2015, le taux d'autofinancement a baissé à hauteur de 60 %.

<sup>157</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2018.

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

### *Une contribution coopérative élevée variant selon le niveau de production*

La première ressource de financement des services mutualisés est la contribution coopérative. De fait, « l'autofinancement a un impact sur contribution coopérative qui est plus élevée que dans d'autres CAE »<sup>158</sup>. Fixé par le CA, le taux de contribution coopérative est susceptible d'être ajusté chaque année afin d'équilibrer les comptes de l'EM<sup>159</sup>. Depuis la loi ESS, il est inscrit dans les statuts de la coopérative<sup>160</sup>. La spécificité d'Oxalis est d'avoir un taux de contribution fixe (plancher) et variable suivant les montants des contributions (plafond), voire selon certaines UPIC (collective, recherche) (cf. Encadré 5). L'objectif est de fidéliser les UPIC qui contribuent fortement, en adaptant les taux lorsqu'ils deviennent prohibitifs : « On ne veut pas les voir partir »<sup>161</sup>. Ce discours reflète l'observation de B. Poncin à propos de la préservation d'un équilibre entre les UPIC bénéficiaires et déficitaires (Poncin, 2004).

Parmi les outils de suivi de gestion, Oxalis suit l'évolution annuelle de la contribution des UPIC : selon le statut, l'ancienneté et la filière économique<sup>162</sup>. Entre 2013 et 2018, la contribution mensuelle moyenne par UPIC s'élève à 291 €. On remarque qu'elle augmente de 26 % sur la période, en passant de 271 € en 2013 à 342 € en 2018. Elle représente en moyenne 8 % des charges des UPIC et 12 % de leur marge brute. En 2017, près de 60 % des UPIC sont au taux de 15 %, 22 % sont « au plancher », et 19 % « au plafond », attestant d'une répartition plutôt équilibrée. Elles participent respectivement au financement de l'EM à hauteur de 48 %, 5 % et 47 %, montrant la solidarité des UPIC fortement bénéficiaires avec celle en développement. En 2017, les UPC participent à hauteur de 20 % de l'EM, avec une contribution moyenne plus élevée (6 648 €) que les UPI (3 150 €/an), alors qu'elles ne représentent que 10 % de l'ensemble des UPIC. La contribution des TA constitue la majeure partie des ressources de l'EM et sa part croît avec la hausse du nombre d'UPIC, mais surtout de leur marge brute.

---

<sup>158</sup> Extrait du discours de la codirection générale lors d'un module d'accueil, en 2015.

<sup>159</sup> Lors des années difficiles, le taux est augmenté pour limiter les pertes de la coopérative, à la suite des délibérations durant des séminaires sociétaires. Source : *Histoire et principes de la contribution*, 2018.

<sup>160</sup> Source : *Statuts*, art. 19.

<sup>161</sup> Extrait du discours de la codirection générale lors d'un module d'accueil, en 2015.

<sup>162</sup> Source : *Note interne – Revisiter le modèle de financement de la coopérative – Contribution coopérative*, 2019. Ce document est disponible sur CoopRM à toutes les Oxalistes et nous y avons eu accès, nous permettant d'avoir des données précises sur la répartition de cette contribution.

« **Calcul de la contribution.** La contribution prélevée sur les activités est de 15% de la marge brute, obtenue par la différence entre le chiffre d'affaires hors taxe (HT) et les charges d'approvisionnement HT (matières premières, fournitures, sous-traitance, achats de marchandises). [...] La contribution est calculée et affectée mensuellement et d'une façon lissée sur l'année civile.

**Plafond de contribution.** Pour une activité individuelle ou à deux personnes : la contribution au taux de 15 % est plafonnée à 6 500 € par an et par activité, ce qui correspond à une marge brute de 43 333 € HT. Au-delà [...], elle est calculée au taux de 2%. Pour une activité collective de trois personnes et plus : la contribution au taux de 15 % est plafonnée à 6 500 € par an, ce qui correspond à une marge brute de 43 333 € HT. Au-delà [...], elle est calculée au taux de 5%

**Plancher de contribution.** Pour une activité individuelle ou à deux personnes : 50 €/mois la première année d'activité, puis 100 €/mois à partir du treizième mois de présence dans la coopérative. Pour une activité collective de trois personnes et plus : 50 €/mois/personne pendant la première année d'activité et 100 €/mois/personne à partir du treizième mois de présence dans la coopérative. »

**Contributions dérogatoires sur décision du CA.** Réservées à certaines UPIC spécifiques : AP d'enseignant-chercheur rattachées à l'établissement Oxamyne, projets dont la gestion est assurée par le Pôle Recherche Innovation & Développement. Pour les AP d'enseignants-chercheurs : c'est 15 % du chiffre d'affaires hors taxe. Pour les AE rattachées à l'établissement secondaire OxaMyne, c'est 8 % du chiffre d'affaires HT (financement de l'EM), 4 % de contribution supplémentaire (financement de moyens propre à OxaMyne) et 3 % de contribution supplémentaire (financement de la Myne) au total 15 %. Aucun plafond ni plancher n'est appliqué.

Source : Stéphane, Ridet, Note interne – Revisiter le modèle de financement de la coopérative – Contribution coopérative, 2019.

### Le résultat mutualisé

Singularité oxaliste, le résultat mutualisé est créé au moment de sa transformation en CAE. Obtenu à partir du calcul du résultat anticipé des UPIC, il consiste à provisionner chaque mois une somme équivalente à 15 % de la valeur ajoutée des UPIC<sup>163</sup>, qui est mise en réserve jusqu'à la fin de l'exercice. 60 % du résultat anticipé sera reversé sous forme d'intéressement. 40 % constituent le résultat mutualisé : c'est la deuxième source de financement de l'EM. Les ressources d'Oxalis quantifiables favorisent l'anticipation des évolutions<sup>164</sup>. Le résultat mutualisé constitue 3 % des charges d'une UPIC. Entre 2013 et 2018, il représente une part moyenne de 17 % du budget de l'EM, soit 201 € mensuel par UPIC et il augmente fortement (+ 72 %).

### Résultat de la coopérative et capital social

Le résultat de la coopérative est marqué par de fortes évolutions entre 2013 et 2018 (87 k€ en 2014, mais – 2000 en 2015, et – 27 000 € en 2016), sans toutefois remettre en question la pérennité du système socioproduit (cf. Annexe 21, 5.6). Statutairement, la répartition du résultat de la coopérative revient au CA, ensuite ratifié par l'AG<sup>165</sup>. On note le versement de « dividendes » à raison de trois fois au

<sup>163</sup> « La valeur ajoutée se définit comme la marge brute à laquelle on soustrait le montant des frais professionnels engagés pour le compte de l'activité et enregistrés en comptabilité sur justificatifs. Ils comprennent notamment : les assurances professionnelles, les frais de documentation, les frais de communication et publicité, les locations mobilières et immobilières, les frais d'entretien, les frais de déplacement et les frais de mission, les frais de télécommunication et d'affranchissement, les adhésions, les abonnements, les cotisations professionnelles, les honoraires, les frais de formation. » Source : Contribution coopérative, 2018.

<sup>164</sup> Source : Note interne – Revisiter le modèle de financement de la coopérative – Résultat mutualisé et intéressement, 2019.

<sup>165</sup> Nous ne revenons pas ici sur les obligations statutaires liées au statut de Scop, précisé dans les chapitres 1 et 2.

courant de sa vie pour des sommes modiques (inférieure à 10 € par sociétaire), comme en 2013. La répartition finale varie chaque année entre la participation (15 % en 2013, 25 % en 2016, 50 % en 2017), les réserves légales (15 % en 2013 et en 2016, 25 % en 2017) et le fonds de développement (35 % en 2013, 60 % en 2016<sup>166</sup> et 25 % en 2017)<sup>167</sup>. La pérennité du système oxaliste repose notamment sur ses fonds propres (cf. stratégie de compétitivité coopérative) : grâce à un taux de sociétariat élevé et une remontée au capital importante du fait de revenus internes élevés, visible à la croissance entre 2013 et 2018, de 216 k€ à 409 k€.

### 3.2. Éducation à la coopération et processus de délibérations

Historiquement, la vie coopérative oxaliste est marquée par une dimension communautaire, qui découle de ses racines citoyennes et amicales. Elle est d'autant plus importante que l'éloignement géographique est significatif. Un ensemble de rituels démocratiques (Rousseau, 2011) assure la continuité des liens sociaux entre les membres : ces espaces conviviaux<sup>168</sup> et délibératifs<sup>169</sup> favorisent la création d'un sentiment d'appartenance, grâce à la participation de ses membres. L'identité oxaliste intègre une dimension amicale, bienveillante, festive et créative, qui s'illustre lors des soirées organisées durant les séminaires, les AG. Ces temps communautaires sont l'occasion pour les membres de tisser des liens durables propices aux coopérations.

*Ressources documentaires, outils d'informations, communication interne : transparence et discussion*

L'acculturation à la vie démocratique oxaliste s'appuie sur des ressources documentaires, des espaces d'information formels et informels, dont l'importance croît avec sa taille productive.

L'éducation coopérative s'appuie sur des **ressources documentaires**, concernant les dispositifs de communication interne relatifs à la vie économique et citoyenne de la coopérative<sup>170</sup> comme CoopRM, les listes de diffusion interne<sup>171</sup> et les rapports de gestion et d'activités. Ils contribuent à la diffusion d'informations utiles à la décision par la codirection, les SEM, les administratrices et certains sociétaires parfois rémunérés<sup>172</sup>. Ces dispositifs, accessibles à distance, permettent aux membres, qui sont géographiquement éloignés, de s'informer et participer aux délibérations collectives<sup>173</sup>. La croissance de la coopérative et son changement statutaire l'amène à produire des rapports relatifs à ses activités économiques, sociales, organisationnelles et démocratiques, constituant de ce fait des outils d'informations utiles à la prise de décision des sociétaires. Parmi ces ressources, le document « *Regards sur la vie coopérative* » datant de 2015 est conçu en vue de favoriser la participation des membres au

---

<sup>166</sup> Ce choix s'explique par l'investissement réalisé dans le système d'information CoopRM.

<sup>167</sup> Ce n'est pas le cas notamment à Coopaname dont les proportions sont systématiquement identiques chaque année.

<sup>168</sup> Qui implique des temps festifs et le partage de repas, où la famille des membres est invitée à participer, indiquant une dimension extraprofessionnelle et extracommunautaire.

<sup>169</sup> Et ils sont explicitement présentés dans la charte coopérative.

<sup>170</sup> Informations relatives aux UPIC, à la gestion de la coopérative, juridiques (statuts, contrats) et réglementaires (charte coopérative).

<sup>171</sup> Pour connaître les débats en cours sur la gouvernance ou l'implication de la coopérative dans le projet Bigre !

<sup>172</sup> En 2014, le rapport d'activités — écrit à « 101 mains » — valorise le travail de TA rémunéré (mise en page) et les actions collectives.

<sup>173</sup> Il n'existe pas de lettre d'information régulièrement envoyée au cours de l'année aux Oxaliennes.

processus démocratique. Les expériences et les engagements divers sont valorisés à travers dix-neuf témoignages, qui abordent aussi les difficultés rencontrées sur le plan des disponibilités ou du fonctionnement des instances. Ces ressources favorisent la diffusion de l'histoire, du Projet et des pratiques qui en découlent permettant ainsi aux TA de se situer vis-à-vis des enjeux et des décisions à venir.

Par ailleurs, des espaces sont conçus pour former et acculturer les nouveaux membres au Projet et au système démocratique. En amont des AG, des espaces d'informations sont organisés pour permettre aux TA de comprendre les enjeux et se positionner sur les décisions à prendre en connaissance de cause. Ainsi, en 2016, le « séminaire d'appropriation des résolutions proposées au vote lors de l'AG et de bilan sur les projets de l'année » visait à « partager un ensemble de sujets tels que le changement statutaire en CAE et le contrat ESA, la découverte de l'AG, la rémunération des administrateur.es, la gouvernance et le rapport de gestion, les avancées autour de la Manufacture Coopérative ou de Bigre! »<sup>174</sup>. Les groupes métiers, puis les coopéco, constituent également des espaces d'apprentissages de la vie oxaliste, en particulier sur le plan de l'acculturation et la création de liens de confiance entre les sociétaires de toute la France. Ces moments interviennent aussi au moment des séminaires d'accueil et de passage en salariat, durant les séminaires sociétaires et les AG. La coopérative les organise régulièrement de façon à rythmer de temps collectifs la vie des TA. Au-delà de ces espaces institués, les temps informels ne sont pas négligés. Ils favorisent l'intégration des nouveaux membres par des échanges avec des membres plus anciens, sur l'histoire, les processus de décision et les espaces de délibérations, etc. À Oxalis, le travail de formalisation des ressources et espaces importants favorise l'éducation coopérative des membres, dans l'intention de diffuser son histoire et son Projet. Il importe d'autant plus qu'il existe un éloignement géographique de la communauté.

### *Les dispositifs de gouvernance*

Société anonyme depuis 2006, la gouvernance oxaliste est organisée autour d'une Présidence (une TA) élue par le Conseil d'Administration (CA). Il est composé de 3 à 18 membres élus pour 3 ans par les sociétaires lors des AG. Par convention, considérant que la CAE répond aux besoins des bénéficiaires de ses services, les administrateurs sont des TA. Mais, en 2015, une SEM est élue administratrice. En sus, depuis 2017, le CA ne compte plus parmi ses membres la codirection générale, conventionnellement dotée d'un double mandat d'administrateur et de dirigeant. Le CA nomme la direction générale<sup>175</sup>. Il détermine la stratégie selon les débats communautaires. C'est lui qui crée et anime les espaces démocratiques. Par ailleurs, le CA définit les modalités de délibérations, les investissements et la répartition des dépenses de l'EM. Il a donc un rôle central dans le système démocratique.

La participation des TA au CA est encouragée et cela dès leur première année de sociétariat (E32). Il y a aussi la possibilité de participer en tant qu'observatrice, ce qui permet de découvrir le fonctionnement du CA, en vue de stimuler un futur engagement. E17, ESA, 3 ans d'ancienneté : « Au début, le sociétariat ne représentait pas grand-chose pour moi : c'était seulement des parts sociales. Je n'avais pas

---

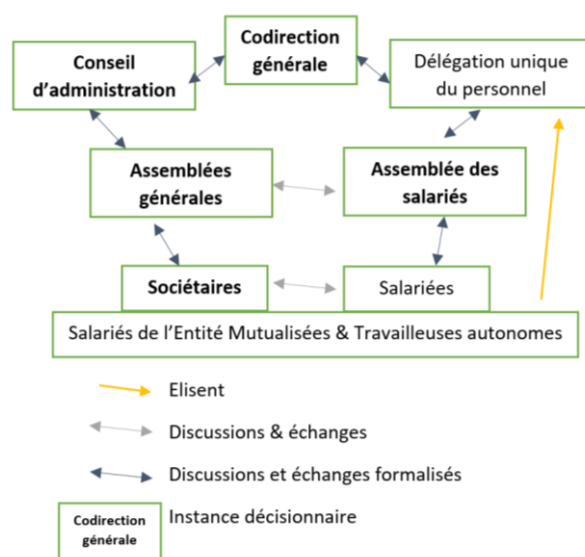
<sup>174</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2016, p. 9.

<sup>175</sup> Qui peut être représentée par la Présidence ou une Direction générale salariée. C'est la dernière situation qui est habituelle.

connaissance des coopératives. [...] Mais, pendant mes 18 mois de CAPE, j'ai fait partie du CA élargi. [...] C'est devenu évident que j'avais envie de faire cela, d'apporter une contribution supplémentaire. » Face aux candidatures insuffisantes, la coopérative mobilise les TA à intégrer le CA, comme E15, ESA, 11 ans d'ancienneté en témoigne : « On m'a poussé à faire partie du CA. Au début, c'était un peu bizarre tout ça. Je voulais être indépendant [...] et j'arrive et on me demande de devenir associé, d'aller au CA. [...] Être administrateur [...], c'était une manière de m'impliquer plus dans la coopérative. ». Le CA favorise l'encapacitation des TA dans la gestion de la coopérative et la prise de responsabilité dans un travail de représentation de la CAE auprès de ses partenaires. E15, « Je représente Oxalis au CA d'Enercoop Rhône-Alpes, parce que j'étais au CA : c'est comme ça que ça s'est fait ».

Le CA peut créer des commissions amenées à travailler sur des chantiers spécifiques. Elles demeurent néanmoins peu investies, à la différence de Coopaname. Finalement, ce sont plutôt les initiatives informelles qui prévalent. Toutefois, entre 2017 et 2018, la CAE institue des espaces de délibérations formalisés pour préparer les résolutions ensuite votées en CA ou en AG avec des sociétaires volontaires (cf. Annexe 21, 5.5). L'AG souveraine est complétée depuis 2016 par l'Assemblée des salariés qui assure leur représentation. Cet espace renforce les dispositifs démocratiques de la CAE sur le plan du dialogue social. *En synthèse*, la Figure 2 ci-dessous schématise le système démocratique d'Oxalis. On remarque qu'il caractérise la singularité d'une CAE avec ses deux canaux démocratiques : l'un associé au salariat, l'autre au sociétariat.

Figure 2 : Le système de gouvernance, Oxalis (2018)



Source : Réalisée par les soins de l'autrice.

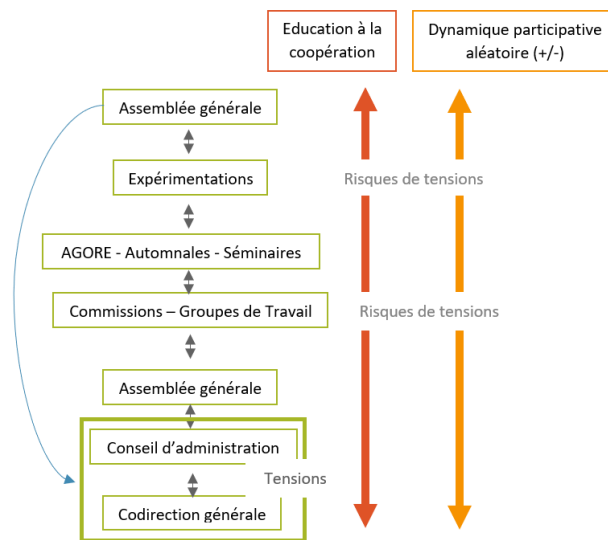
### Processus démocratique et espaces de délibérations

La vie démocratique d'Oxalis s'organise autour trois grands événements annuels. L'AG constitue l'un de ces moments forts. En 2017, les abstentions sont d'ailleurs prises en compte « pour ce qu'elles sont réellement » : c'est-à-dire non nécessairement un vote contre, mais aussi un manque de connaissances,



de compréhension ou l'absence d'un positionnement clivé sur l'objet du vote<sup>176</sup>. Les séminaires rassemblant les sociétaires sont organisés généralement en mai et en novembre, pour « *pour faire émerger des propositions, aborder avec une certaine distance des sujets prospectifs pour la coopérative* »<sup>177</sup>. Ces rencontres annuelles de plusieurs jours favorisent la participation des coopérateurs géographiquement éloignés. Ces interstices démocratiques assurent ainsi un dynamisme continu de la vie communautaire en facilitant les rencontres des sociétaires, la circulation des informations et les débats préalables à la prise de décision. E25, SEM sociétaire « *Le fait de rendre visibles les décisions limite les tensions, car cela limite les incompréhensions. Il y a des espaces de discussions durant les séminaires, ou en face à face. Je le sens comme un processus qui permet de fluidifier les échanges.* » Les AGORE<sup>178</sup> constituent l'un de ces espaces intermédiaires. En 2016, elles évoluent sous forme d'« *Automnales, un temps de co-construction pour rendre la vie coopérative plus proche de chacun.e de nous. Les objectifs sont donc de partager, soutenir, développer les initiatives en cours, en expérimenter quelques-unes en direct selon les envies, en imaginer de nouvelles* »<sup>179</sup>. En sus, des débats sont organisés dans les établissements pour faire vivre la démocratie de façon décentralisée, sur l'élaboration du budget de la coopérative, une discussion qui n'apparaît pas aussi démocratique ni à Coopaname ni à Arternréel. La Figure 3 schématise les espaces de décisions et de débats existants à Oxalis, en recensant les espaces formels et informels et les tensions issues de l'éducation coopérative et de la dynamique participative.

Figure 3 : Les espaces de décision, Oxalis (2013-2018)



Source : Réalisée par les soins de l'autrice.

Ces temps d'information, de délibération et de prise de décision sont préparés en amont par les SEM, notamment la direction générale et les administratrices et les sociétaires volontaires. Inspirée par l'holocratie et la sociocratie, la coopérative mobilise des outils d'intelligence collective et des processus

<sup>176</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2017.

<sup>177</sup> Source : *Charte coopérative*, 2017, p. 7-8.

<sup>178</sup> Assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement, soit après l'AG officielle de mai. C'est un espace de délibérations intermédiaire qui permet de poursuivre les réflexions collectives et faire vivre la démocratie oxaliste.

<sup>179</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2016, p. 10.

participatifs<sup>180</sup> pour animer ces temps démocratiques (cartons de couleur, forums ouverts, élection sans candidat pour élire la présidence). Ainsi, depuis 2009, la stratégie de compétitivité coopérative fait l'objet d'une réflexion incluant des sociétaires volontaires pour formuler ses priorités. En 2014, c'est un forum ouvert qui encadre les délibérations des sociétaires. Les propositions sont ensuite synthétisées par les administrateurs en quatre orientations pour la période 2015/2020. Afin de faire évoluer l'organisation sectorielle d'Oxalis (2015) ou recueillir les satisfactions et les besoins d'accompagnement (2018), des sondages sont réalisés pour évaluer l'efficacité des fonctions mutualisées et l'organisation des dynamiques collectives. D'autres espaces sont inventés pour favoriser les délibérations comme les groupes projets, mais ils restent minoritaires.

Maillons essentiels de la gouvernance d'Oxalis, ces temps de délibérations formalisés permettent à chacun de se positionner sur des propositions. E21, ESA : « *Quand je vais en AG ou AGORE, c'est du temps Oxalis, du temps de travail. [...] C'est du temps pour réfléchir à mon outil de travail.* » L'ensemble des espaces d'information, de décision et de délibérations contribuent à la prise de décisions démocratiques, avec un processus d'intégration construit sur l'apprentissage du modèle coopératif. La gouvernance démocratique d'Oxalis, marquée par la participation des TA, joue un rôle essentiel dans la formation du compromis.

### *Des limites démocratiques du système et des processus*

Et pourtant, le système de gouvernance fait l'objet de tâtonnements pour élaborer des espaces et des procès adaptés aux besoins de la coopérative, aux exigences de la communauté et aux temporalités des TA.

Si la vie coopérative oxaliste est dynamique, le manque de participation des sociétaires constitue un problème régulièrement invoqué. Plusieurs facteurs brident leur participation. La difficulté à appréhender les enjeux opérationnels et les implications stratégiques constituent ainsi un problème régulièrement invoqué par manque d'informations, à cause des rapports de pouvoir ou encore d'intérêts divergents. Cette question est systématiquement abordée durant les réunions du CA et dans les rapports de gestion. C'est dans cette perspective qu'il faut envisager la mise en place des Agores puis des Automnales. La validation de commissions thématiques par l'AG — groupes de réflexion, de débat et d'échange à l'initiative des TA — se heurte ainsi à la difficulté de leurs mises en œuvre et de l'implication des sociétaires pour les faire vivre. Ainsi, en 2016, les commissions sont relancées par le CA sur des thématiques suscitant l'intérêt des TA : le dialogue social et l'accompagnement au processus de décision. En 2018, la problématique reste entière : « *Dynamiser la participation de la communauté des associé-es est un sujet récurrent. [...] Les cadres ne sont pas toujours adaptés, il y a un vrai enjeu à continuer d'explorer pour répondre à cette envie commune de faire ensemble.* »<sup>181</sup>

---

<sup>180</sup> Oxalis est inspirée par l'Université du Nous et s'appuie sur les compétences de ses membres formées à ces techniques d'animation et de prise de décision, puisqu'elles les utilisent dans le cadre de leur UPIC.

<sup>181</sup> Source : *Rapport de gestion*, 2018, p. 21.

Les TA expriment des difficultés à saisir les conséquences des décisions qui les poussent à réduire leur implication ; d'ailleurs, les administrateurs TA expriment aussi cette difficulté. E15 : « *Je votais avec une vision globale, mais en calculant les impacts sur mon activité. J'ai apprécié [cette expérience], sauf vers la fin. C'est pour cela que je suis partie. Je ne comprenais plus rien à ce qu'on faisait. J'avais l'impression d'être souvent en décalage. C'était trop abstrait. [...] Je posais des questions sur listes du CA et cela restait sans réponse.* » La pédagogie coopérative reste encore insuffisante pour permettre aux sociétaires et aux administratrices de participer aux décisions. E20, TA « *Ce qui bloque : c'est le manque de temps, la complexité du fonctionnement des instances de décisions, de la place que tu peux prendre, des attentes de la structure par rapport aux entrepreneurs sur les décisions qui sont prises.* » De plus, la gestion des activités représente une difficulté récurrente. Les dynamiques des espaces démocratiques sont en effet liées aux arbitrages concernant la répartition des temps, et notamment ceux alloués aux activités démocratiques : entre les espaces de rencontres, de gouvernance et de délibérations, avec le temps de développement économique de leur UPIC (Ballon & alii., 2019). E21, ESA, 6 ans d'ancienneté : « *J'ai arrêté le CA : je n'arrivais pas à être dispo. [...] Déjà avant, je m'étais demandé si j'allais rester, mais comme il n'y avait plus beaucoup d'administrateurs [en 2015/2016], je me suis dit bon bah je vais vraiment m'investir ; ça rendra service à la Scop et ça me permettra de vraiment me pencher sur ce qu'est Oxalis.* » Il n'est pas évident pour les TA d'intégrer ces activités dans leur emploi du temps, selon la vie familiale (enfants en bas âge) et l'intensité du développement de leur UPIC.

L'expérience de sociétaire et d'administratrice d'E21 (TA) montre une déception relative à sa capacité à agir dans la coopérative du fait de l'importance de « *la dimension opérationnelle du pouvoir* ». « *Maintenant que j'ai été au CA, j'ai compris qu'il y avait beaucoup de choses qui se jouaient au niveau technique, donc au niveau de l'équipe [EM]. [...] Au niveau de la prise de la décision, c'est difficile d'influencer ce qui se passe au niveau du recrutement, de l'organisation du travail entre eux.* » Oxalis est marquée par des tensions au niveau du CA, de la codirection et de la Présidence. Si la position d'E32 ne peut pas être généralisée, elle n'en montre pas moins les limites du système démocratique<sup>182</sup> : « *Il y a une prise de pouvoir énorme au niveau de la direction notamment [...] et c'est aussi pour cela que ça m'a pris la tête. Nous avons été trois à quitter la coopérative [...] On n'en pouvait plus. On bossait sur quelque chose qui n'était pas en accord avec la raison de notre entrée.* »

Si les facteurs déclencheurs sont divers, la coopérative reconnaît un problème structurel lié à son système de gouvernance. De plus, les trajectoires professionnelles des TA, la discontinuité de leurs revenus et leur rotation importante complexifient le maintien de dynamiques collectives voire les processus de délibération. La crise du CA en 2015 provient de la combinaison de ces deux éléments. La désaffection des administrateurs aux réunions s'explique notamment par des difficultés personnelles ou économiques, en sus de désaccords politiques et stratégiques avec la direction, ce qui les amène finalement à quitter la coopérative durant leur mandat. En outre, à cette période, la part des sociétaires non-salariés importante bloque le processus de décisions du fait d'un quorum insuffisant pour procéder au vote. À la suite de cette crise, l'AG vote la modification des statuts (art. 16) : désormais, quand

---

<sup>182</sup> Et rejoint d'autres témoignages également relevés durant cette enquête.

un salarié quitte la coopérative, il perd sa qualité de sociétaire automatiquement sauf s'il motive son maintien au sociétariat par écrit au CA.

Les tensions — entre la direction et le CA — sont récurrentes. En conséquence, le CA s'est saisi de ce sujet en vue d'imaginer des espaces propices au dialogue continu entre les membres<sup>183</sup>, le recentrage sur la mise en œuvre de bonnes pratiques au CA<sup>184</sup>. Les réflexions portent sur l'épanouissement des relations entre le CA et la codirection générale. Elles aboutissent à la création d'espaces de dialogue<sup>185</sup>. Ce changement fait évoluer le rôle du Président, qui, depuis 2016, occupe des fonctions auparavant assurées par la codirection générale. Son temps de travail indemnisé a été augmenté, créant un espace dédié et tacitement différencié. En 2017, un groupe de travail est constitué pour accompagner le renouvellement de la codirection générale. Il ne suscite néanmoins pas d'implications suffisantes des sociétaires.

Si le système d'éducation à la coopération et la gouvernance sont dynamique, on relève des tensions politiques, organisationnelles et structurelles qui parcourent la vie coopérative oxaliste.

### 3.3. La relation sociétaire

La relation sociétaire constitue un des éléments forts du rapport coopératif d'activités d'Oxalis. L'identité communautaire forgée historiquement génère un fort sentiment d'appartenance. De fait, l'intégration dans la CAE inclut une contractualisation engageant réciproquement les membres, ce qui favorise l'implication effective dans la relation sociétaire.

#### *Identité, appartenance, communauté*

Historiquement, les processus de décisions sont marqués par la place des TA, combinés avec une dynamique sociétaire importante comparée aux deux autres CAE. D'ailleurs, à l'origine, le sociétariat était systématique. E5, cofondatrice : « *Dès que possible, il fallait devenir sociétaire. Il y avait moins d'un an sans sociétariat. [...] Le statut d'associés est plus fort que celui de salariés* ». Il en résulte une dimension communautaire, un sentiment d'appartenance et une identité commune stimulant la dynamique sociétaire. E20, TA en CAPE, un an d'ancienneté : « *Ça représente beaucoup de devenir sociétaire d'une coopérative, car te donne accès à la gouvernance de ta coopérative. Et pour la coopérative, ça permet d'avoir de nouvelles capacités de financement, car il y a des gens qui adhèrent au projet politique.* » Si le sociétariat n'est a priori pas souhaité par tous, la coopérative mobilise ses membres en les impliquant progressivement, ce qui fait émerger une identité commune et un sentiment d'appartenance. E15 : « *Je suis devenu sociétaire en 2007. À l'époque, c'était une contrainte. Je ne cherchais pas une coopérative. Je cherchais juste un statut. Au départ, c'était une sorte de pression. [...] Je venais juste d'arriver, et j'ai accepté. [...] Aujourd'hui [...], je ne me pose plus la question. C'est la routine. [...] Pour moi, être dans la*

---

<sup>183</sup> Des réunions entre CA et SEM sont mises en place en 2018 pour partager les informations et étudier la faisabilité opérationnelle des orientations stratégiques. Pour faciliter ces temps de compréhension et d'échanges, les SEM et le CA se sont appuyés sur l'autobiographie raisonnée pour mieux se connaître, se comprendre et construire ensemble un projet (Desroche, 1990).

<sup>184</sup> Participation régulière aux réunions, formations spécifiques des administrateurs, etc.

<sup>185</sup> Plus particulièrement après que la codirection générale ne soit plus mandatée au CA.

*coopérative sans être sociétaire, ce n'est pas vraiment être dans la coopérative.* » L'acculturation à la vie coopérative se fait de façon progressive, ou spontanée, du fait d'une conviction politique, motivant les SEM et les TA à intégrer la CAE. E20, TA CAPE, « *Je ne m'imaginai pas de ne pas voter à une AG. J'avais envie de participer plus. Je voulais entrer dans une entreprise dans laquelle je suis vraiment membre.* »

L'identité oxaliste se diffuse lors d'événements conviviaux régulièrement organisés : les séminaires, les AG et les Carrefours des Métiers récemment devenus les Bigre ! rencontres sont pensés pour favoriser les rencontres et stimuler la création de liens socioprofessionnels avec des apéritifs, des concerts et des activités culturelles ou sportives. C'est l'ensemble de ces dispositifs qui entretiennent une dynamique sociale et la conception d'une identité commune. Les activités démocratiques incluent l'acquisition de savoirs et de compétences au fil des expériences sociétaires comme les délibérations issues de la sociocratie et la compréhension de la comptabilité coopérative. E32, TA : « *En cinq ans de vie au sein de la coopérative, mais aussi au sein du CA, j'ai beaucoup appris sur la gestion, le modèle économique d'une grosse boîte, mais aussi sur ce qu'est la démocratie. Si je me suis investie dans Oxalis, c'était aussi pour avoir une occasion d'être citoyenne [...], car je ne vote pas.* » Cette culture partagée par l'ensemble des membres se décline toutefois différemment selon les territoires : « *Dans chaque établissement, la culture et le fonctionnement de l'association originale ont perduré* » estime une SEM de plus de cinq d'ancienneté, ce qui participe ainsi à une diversité dans l'unité identitaire.

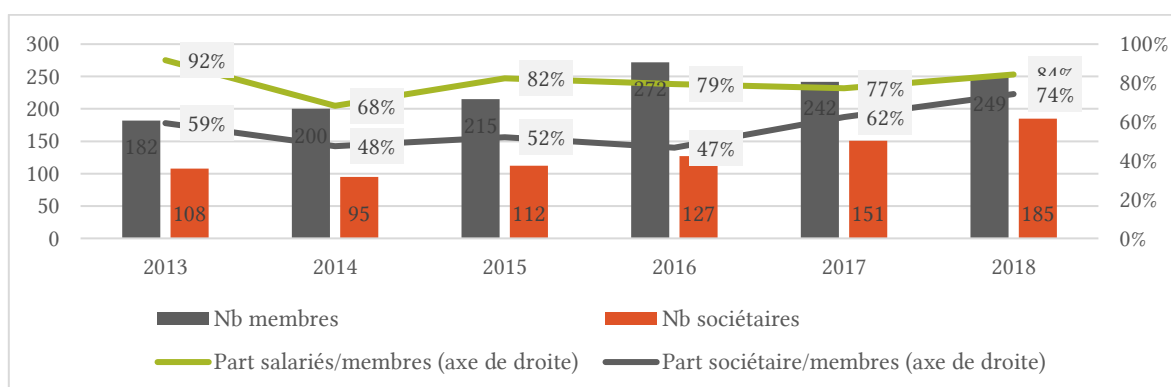
La difficulté est de penser la relation sociétaire à l'aune des différentes catégories de membres d'une CAE. E20, « *Je sens que certains entrepreneurs ont du mal à comprendre que les salariés soient associés. Ce qu'ils expriment, c'est qu'ils mutualisent des services et que les salariés sont un 'outil' parmi les autres. [...] Mais, ils ont du mal à percevoir notre place.* » Comment jongler avec ces différentes casquettes dans la relation sociétaire ? Pour E32, la difficulté repose sur cet ensemble de rôles à combiner qui renferme des ambivalences défavorables aux processus démocratiques : « *Il existe différentes casquettes dans la coopérative : deux types de salariats (entrepreneur et permanent) et il y a la possibilité d'en porter plusieurs. Du coup, il y a une coopération qui doit se faire au niveau du groupe élargi, des électrons et une autre au niveau du noyau de chaque personne. J'étais salariée et j'étais aussi mandatée, bénévole. Il y'en avait un qui était mandaté bénévole, salarié de la coopérative avec un mandat rémunéré. Ça crée des tensions énormes au niveau de la coopérative. On ne sait jamais, quelle casquette parle à l'intérieur de la personne!* » Ce témoignage illustre la difficulté pour les TA administrateurs à trouver un équilibre adéquat en tant que sociétaire. Cette difficulté est également vécue par les SEM, avec toutefois un prisme différent : « *Je participe aux rencontres du groupe local. C'est en tant qu'associée que j'y vais et cela me permet de donner mon avis autrement que si je viens en tant que salarié. Je parle en tant qu'associée ; je pourrais dire des choses différentes si je l'analyse par rapport à mon travail. J'ai une double casquette. Et le rôle de salariés peut être chargé. Je ne m'autorise pas à parler si je suis salarié.* » La posture ambivalente liée aux catégories d'activités et à la relation dans laquelle se situe la personne brouille les repères des membres, selon les espaces de travail et de délibération, comme le CA.

La relation sociétaire à Oxalis est marquée par une identité communautaire et un sentiment d'appartenance qui s'illustre par une participation importante.

Dans la charte coopérative, la relation des membres avec la coopérative est encadrée par le principe des engagements réciproques : « Le lien constitué entre l'entreprise et les coopérateurs et coopératrices dépasse le cadre du contrat juridique. Il privilégie une relation basée sur la confiance et l'engagement réciproque. Chacun-e s'engage à participer activement à la réussite d'un projet à la fois individuel et collectif » (cf. annexe X). Les membres s'engagent ainsi contractuellement à participer à la vie coopérative : « [...] la participation et l'implication de chacun-e sont primordiales à Oxalis. Chacun-e est accueilli-e initialement, quelle que soit sa culture coopérative. Mais celle-ci doit se renforcer au fur et à mesure par la participation et l'implication dans le collectif. [...] La participation à la vie coopérative se fait au titre de coopérateur-trice. Nous cherchons à privilégier les liens horizontaux entre coopérateur-trices et à éviter toute forme de centralisation. »<sup>187</sup> Oxalis connaît des évolutions moindres après la loi ESS, du fait d'un taux de sociétariat historiquement haut, et d'une ancienneté moyenne des sociétaires plus élevée, comparées aux autres CAE. Elle se saisit néanmoins de cette évolution pour se positionner par rapport à la loi (cf. Après-CAE). On note qu'aucune candidature au sociétariat n'a été refusée à Oxalis, attestant d'une intégration systématique des candidates.

L'accès au sociétariat est facilité par la valeur de la part sociale fixée à 16 €. Une convention, mais elle n'est pas obligatoire, dix parts sont achetées. Le taux de remontée au capital s'élève à 3 %. Cette stratégie d'incitation au sociétariat s'inscrit dans le Projet coopératif orienté vers la pérennisation des activités, et des moyens mutualisés. En moyenne, le taux de sociétariat de l'ensemble des membres<sup>188</sup> est compris dans une fourchette haute située entre 48 % (2014) et 74 % en 2018 (cf. Graphique 10)<sup>189</sup>. Le nombre de sociétaires augmente de 71 % entre 2013 et 2018, passant de 108 à 185, avec néanmoins une baisse en 2014 (96). Le sociétariat de la communauté oxaliste dépasse fortement la moyenne des CAE, le taux de sociétariat des salariées s'élève à près de 80 % entre 2014 et 2018.

Graphique 10 : Evolution du taux de sociétariat dans la communauté oxaliste (2013-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir des rapports d'activité d'Oxalis (2013-2018).

<sup>186</sup> Source : Charte coopérative, 2018, p. 27. Nom de la rubrique à la fin du règlement intérieur coopératif, signé par chaque membre lors de son intégration dans la CAE.

<sup>187</sup> Source : Ibid.

<sup>188</sup> Par simplification, ce ratio considère la possibilité pour les TA en CAPE de rejoindre le sociétariat de la coopérative. Ce ratio de sociétaire est obtenu à partir de l'ensemble des membres, en cohérence avec le Projet d'Oxalis.

<sup>189</sup> 45 % en 2013.

La question de la valorisation marchande des activités démocratiques des TA en particulier a fait l'objet d'une réflexion à Oxalis. Après une courte expérimentation de l'usage de jetons de présence, une enveloppe est finalement créée pour indemniser les administrateurs. C'est aussi un moyen pour la coopérative de garantir la participation effective des membres au processus de décision démocratique. En 2017, les indemnités versées ont permis de rémunérer les administratrices à raison de 100 € à 7 050 €/personne, 25 €/h, pour un total de 14 k€. Le président a été indemnisé à hauteur de 26 k€/an (2017/2018). À trois reprises durant son histoire, Oxalis verse des dividendes à ses sociétaires, mais ils sont d'ordre symbolique<sup>190</sup>, montrant ainsi que cette forme de rémunération n'est pas significative.

*En synthèse*, l'importance donnée à la gouvernance démocratique singularise Oxalis. Son taux de sociétariat élevé se combine avec des salaires plus élevés que la moyenne des CAE. En sus, ses résultats comptables favorisent sa stabilité financière et sa pérennité économique. Enfin, la vivacité de son Projet coopératif permet l'émergence de dynamiques socioproductives cohérentes entre sa stratégie et sa configuration.

\*

L'analyse de la configuration socioproductive d'Oxalis atteste d'un certain équilibre entre ces trois niveaux de production qui s'explique par la centralité de la place des TA. De façon cohérente avec son Projet coopératif et sa stratégie de compétitivité coopérative, les moyens de production sont orientés vers le développement commercial et la coopération de production des UPIC. Ils s'appuient sur une UPM soutenant ces démarches et une UPCom caractérisée par un système démocratique ainsi qu'une communauté de sociétaires plutôt active. Si sa réorientation stratégique se décline effectivement sur sa configuration socioproductive, on relève plusieurs tensions qui se répercutent sur la politique de services mutualisés, l'organisation productive, la relation d'emploi (SEM/codirection) et la relation sociétaire, déjà fragile. Malgré ces difficultés, la forte croissance du chiffre d'affaires des UPIC, appuyée par des logiques mutualistes et réciprocaires, ainsi que des dispositifs et des processus solides au niveau de l'UPM, permettent de temporiser ces tensions.

## Section 5. Une coopérative pragmatiste et démocratique au service d'une communauté de travailleurs autonomes

Le cas d'Oxalis nous a amené à explorer plusieurs idées. Depuis ses origines citoyennes et autogestionnaires, à ses ambitions de transformation sociale et démocratique du travail, nous avons cherché à comprendre les processus instituant une communauté de travailleuses autonomes (TA), portés par des actions socioproductives efficaces, et une intention de coopération affirmée. Oxalis se caractérise par un modèle socioproductif où la production économique détermine le Projet coopératif, qui n'en contient pas moins une solide intention de transformation sociale. La coopérative défend l'idée d'une métamorphose des moyens de production en utilisant l'existant (le système institutionnel, les outils de gestion), en créant des espaces propices à l'innovation sociale. Toutefois, si la vie démocratique est

---

<sup>190</sup> En 2013, il s'élève à 0,68 € par sociétaire.

dynamique, et forte d'une identité commune, les grincements de ses engrenages démocratiques, c'est-à-dire les tensions entre les dispositifs démocratiques et les comportements des membres, en matière de charge de travail des SEM, freinent la capacité de la coopérative à assurer une stabilité à son modèle. Dans cette dernière section, nous commençons par la synthèse des caractéristiques des composantes et les combinaisons observées (1). Ensuite, nous qualifions les objets qui déterminent le compromis de gouvernement coopératif (2). Troisièmement, nous discernons les fonctions socioproductives de la coopérative (3). La nature et la solidité du compromis de gouvernement coopératif sont ensuite étudiées à l'aune de la place de la place importante donnée à la dimension économique à Oxalis (4.). Le modèle socioproductif est finalement apprécié à l'aune de sa trajectoire (5).

### *1. Synthèse de l'analyse des composantes du modèle socioproductif*

L'histoire d'Oxalis permet de comprendre les principes fondateurs de son Projet coopératif<sup>191</sup>, et aussi son implantation dans l'ensemble de la France, par l'union de plusieurs projets et collectifs au cours de son histoire, la dernière en date l'association La Myne, dans l'établissement Oxamyne. La taille conséquente d'Oxalis, autant du point de vue du nombre d'ESA qu'elle rassemble, que de SEM, que de son poids économique, traduit la dynamique économique des UPIC, dont les revenus sont parmi les plus élevés observés dans le mouvement des CAE. Son Projet coopératif évolue entre 2013 et 2018, tout en montrant une résilience de ses principes et de ses valeurs fondatrices, qui prennent simplement une autre formulation. Ce qui caractérise son Projet coopératif, c'est la combinaison d'une expérimentation intercoopérative de mutuelle de travail<sup>192</sup>, avec une intention de dépasser la forme de CAE, qui témoigne de sa capacité à articuler deux visions a priori paradoxales, mais qu'elle parvient à associer et expérimenter. Ce Projet est diffusé au sein de la communauté de sociétaires, qui le fait vivre, évoluer et le partager. Entre 2013 et 2018, il en résulte une stratégie de compétitivité coopérative, dont la vigueur est donnée par les stratégies de revenus des TA, qui combine le recours aux sources suivantes :

- Les économies d'échelle par mutualisation (Scop Louty, Bigre !);
- Le recentrage sur l'accompagnement : 5 336 € en moyenne annuelle pour chaque TA accompagné ;
- Le développement commercial des UPIC : chiffre d'affaires annuel moyen de 31 275 € ;
- La coopération de production : en moyenne, 10 % des UPIC sont collectives ; elle représente 26 % du chiffre d'affaires des UPIC<sup>193</sup> ;
- Les innovations pour un budget de R&D de 64 563 € en moyenne ;
- La mutualisation durable des moyens de production avec un taux de croissance annuelle du nombre de salariées-sociétaires de 11 %, et un capital social qui représente près de 70 % de ses fonds propres.

---

<sup>191</sup> Démocratie, critique de la marchandisation et du salariat, le « vivre et travailler autrement », la place du développement personnel.

<sup>192</sup> Dont Coopaname est l'inspiratrice.

<sup>193</sup> Un taux qui s'explique par la vigueur de la production collective et au mode de comptabilité de la coopérative valorisant également les échanges marchands entre UPIC.



Sa stratégie comprend plusieurs orientations : l'accompagnement professionnel sur le long terme, la croissance du chiffre d'affaires des UPIC, l'autonomie des TA, la stimulation des coopérations de production, la diversification des ressources modifiant le modèle économique et la diminution des investissements dans des projets ne bénéficiant pas directement aux UPIC ou aux TA. Elle accorde une attention particulière à la protection sociale des TA, à la facilitation du recrutement de TA pour les UPIC en s'appuyant sur le principe de coresponsabilité et de R&D. La stratégie de compétitivité coopérative est progressivement mise en œuvre, ce qui se traduit par des évolutions, mises en débat au fur et à mesure avec les différentes parties prenantes d'Oxalis. Toutefois, ce processus ne s'est pas fait sans tensions, autant au niveau du système socioproductif que de la configuration socioproductive.

L'efficacité socioproductive d'Oxalis s'illustre par des dynamiques instituées au niveau de la configuration socioproductive. La charte coopérative et les différents outils de gestion et les dispositifs démocratiques institués progressivement au fil des années, donnent une stabilité, appréciée par les membres<sup>194</sup>. Le mode d'organisation nous apparaît efficace, et les outils de gestion particulièrement développés. Le suivi du développement des UPIC inclut des indicateurs partagés avec l'ensemble des membres, et dans un souci de transparence, favorisant la participation à la vie démocratique. Pour stimuler la croissance des UPIC, Oxalis s'est appuyé sur des outils d'accompagnement inédit<sup>195</sup> en facilitant la coopération de production à visée marchande grâce à une configuration socioproductive adaptée<sup>196</sup>. Ses innovations organisationnelles et servicielles renforcent sa stratégie comme son implication dans la Manufacture coopérative<sup>197</sup>, la création d'Oxamyne, et enfin son implication au sein de Bigre !

La formulation d'un intérêt collectif est freinée par la présence de parties prenantes aux intérêts structurellement et statutairement divergents. Ainsi, parmi les difficultés recensées, certaines sont liées au rapport coopératif d'activités. La gouvernance qu'Oxalis conserve notamment des fragilités, au niveau du conseil d'administration et de la codirection générale. De plus, la surcharge de travail structurelle détériore les conditions de travail et donc la qualité de services mutualisés. Suite à l'évolution de la politique de services mutualisés, les SEM peinent à trouver leur place avec la métamorphose du travail d'accompagnement. La configuration socioproductive est marquée par la forte implication des TA et des SEM dans les coopérations de production. La dynamique productive des UPIC permet de dégager des revenus conséquents. Le Projet coopératif unifie une communauté de TA solidaires. D'ailleurs, les outils et les dispositifs de gestion favorisant la mutualisation des risques socioéconomiques illustrent l'affirmation d'une communauté soudée.

---

<sup>194</sup> Avant 2013, du fait du caractère fortement évolutif du taux de contribution, ce n'était pas le cas. Il y a eu une stabilisation des dispositifs de gestion à Oxalis.

<sup>195</sup> Ex. : réponses aux appels d'offres et aux projets européens.

<sup>196</sup> Structure en filières économiques, outils d'échanges pour les UPC.

<sup>197</sup> Dimension de production collective, recherche-action.

## 2. *Les objets d'un compromis économique et les combinaisons mises en œuvre*

Le compromis de gouvernement d'Oxalis repose pérenne, quatre éléments majeurs. Premièrement, la dynamique démocratique favorise les débats et les arbitrages pour réguler les problèmes rencontrés. Ce processus s'institue au fil de son histoire autogestionnaire. La structuration du système démocratique découle de l'éclatement territorial d'Oxalis qui l'a obligé à penser des outils adaptés pour rendre possible la participation de ses membres éloignés géographiquement. De plus, l'histoire singulière de chaque établissement illustre la capacité de la communauté à intégrer des collectifs de travail divers.

Deuxièmement, le choix prioritaire du développement économique des UPIC dans l'accompagnement des TA engendre une croissance progressive de la coopérative. Si les membres partagent moins de temps communautaires articulant vie personnelle et professionnelle, on note la continuité de l'ouverture des événements coopératifs aux conjoints et enfants comme des espaces participant à la création de liens communautaires. En vue d'améliorer les conditions productives et la sécurisation des parcours socioprofessionnels des TA, Oxalis initie une professionnalisation des démarches d'accompagnement<sup>198</sup>. Pour cela, elle renforce le co-accompagnement entre TA et les opportunités commerciales collectives. Ces changements réaffirment l'ambition oxaliste d'autonomie et d'émancipation des TA. La dimension économique représente, elle, un levier au service des trajectoires professionnelles des TA. Cette situation n'est pas sans créer des situations conflictuelles au sein de la communauté. Certaines TA regrettent la disparition des formations basées sur le développement personnel, alors qu'elles participaient à l'éducation coopérative et à l'instauration d'une relation sociétaire égale, selon elles. Oxalis introduit en effet des pratiques managériales inédites dans les CAE comme la publication régulière de rapports sur l'évolution socioéconomique des AE. Ce choix indique une attention portée à l'amélioration des conditions de travail des TA, en visant la croissance de leur revenu, à l'appui de dynamiques collectives et communautaires. Oxalis remodèle le Projet des CAE en sélectionnant certains profils réduisant ainsi la dimension sociale de l'accompagnement à l'insertion. L'originalité d'Oxalis concerne son questionnement clairement énoncé quant aux intérêts prioritairement ciblés par la CAE : ceux de l'entreprise<sup>199</sup> ou ceux des TA ? Les décisions réalisées par la communauté ne font pas l'unanimité et entraînent certaines TA à quitter la coopérative ; d'autres reconnaissent la nécessité de cette orientation.

Le troisième élément caractéristique d'Oxalis est la place centrale des TA dans son système. C'est à la fois une force et une faiblesse lorsque la participation des TA au processus démocratique se réduit notamment. L'affirmation - selon laquelle tous les membres d'Oxalis sont égaux - se renforce au cours du temps. Le projet d'après CAE marque l'implication plus importante des ESA dans les missions traditionnellement assurées par les SEM. Mais l'intégration d'ES dans l'équipe de l'EM fait évoluer les postures professionnelles conventionnellement instaurées générant une première tension. En sus, les rapports entre TA CAPE et salariées se révèlent plus clivants, remodelant le quadrilatère coopératif (Desroches, 1976) au sein d'Oxalis. Consciente des difficultés structurelles qui resurgissent au niveau

---

<sup>198</sup> Par une hausse de la qualité.

<sup>199</sup> En vue d'assurer la pérennité de son système socioproductif.

de sa gouvernance, la coopérative s'appuie sur la médiation extérieure pour travailler sur ces problématiques de fonctionnement et de prise de décision. Notre enquête relève l'importance de la communication entre les parties prenantes et les instances de gouvernance.

Enfin, le compromis est caractérisé par l'intention de transformation sociale portée par la communauté, au moyen de l'innovation et de l'expérimentation de dispositifs facilitant développement des UPIC<sup>200</sup>. L'évolution de l'accompagnement marquée par la place centrale des TA fait suite aux expériences mises en œuvre dans deux établissements, alors que la coopérative faisait face aux manques de SEM<sup>201</sup>. Toutes les expérimentations ne sont pourtant pas un succès et l'échec de la mutualisation de la paye au sein de Bigre !, liées à des divergences de culture coopérative, de dispositifs de gestion et de tensions interpersonnelles, doit également être comprise à l'aune des critiques formulées par les TA, qui tous, n'y étaient pas favorables.

L'analyse des objets du compromis révèle le choix de l'économique sur le politique qui se traduit au niveau de la multifonctionnalité de la coopérative, de sa structure et des mécanismes mis en œuvre (cf. tableau ci-dessous). La qualité des revenus et des services mutualisés favorise l'autonomie productive des TA, mais ne permet pas à tous d'intégrer cette coopérative à l'entrée plus sélective. Le rapport coopératif d'activités est fort d'un rapport sociétaire affirmé, mais subit des tensions structurelles propres aux CAE. Oxalis dispose de ressources principalement internes, qui s'articulent avec des revenus conséquents pour les TA, et un patrimoine commun en développement.

Tableau 2 : Les objets du compromis de gouvernement coopératif d'Oxalis (2013-2018)

Projet coopératif	Autonomie productive des TA ; Epanouissement professionnel des membres ; Collectif démocratique ; Auto-organisation ; CAE comme outil.
Multifonctionnalité	Développement économique ; Coopération de production ; Accompagnement professionnel ; Innovation sociale.
Dispositifs/Mécanisme	EM professionnalisée et efficace dans la gestion des UPIC ; Gouvernance plus fragile.
Conditions d'autonomie productive	Mise en place de moyens efficaces pour permettre aux TA de développer leur AE ; Accompagnement professionnel et création de liens réciprocaires.
Rapport coopératif d'activités	Force d'un sociétariat élevé et d'une participation citoyenne active ; Engagements réciproques affirmés dans l'idée d'égalité, problèmes de surcharge de travail de l'EM ; Tensions au niveau démocratique entre les mandataires principalement ; Souci des casquettes multiples des membres ; Difficultés de positionnement voire de participation ; Sentiment d'inégalité et d'impuissance des TA.
Ressources CAE	Recherche d'autonomie financière, vis-à-vis des institutions publiques, par la contribution des membres.
Revenus membres	Des revenus conséquents, bien plus importants que la moyenne dans les CAE, de ce point de vue le modèle d'Oxalis est efficace.
Patrimoine commun	Identité coopérative partagée et vivante, Système de gestion mutualisée (risques individuels pris en charge quand c'est possible et sous certaines conditions par le collectif) ; Fonds à destination du développement économiques des UPIC, un patrimoine commun : un capital social relativement élevé.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

<sup>200</sup> Oxamyne, PRID.

<sup>201</sup> Établissements Alpes, Oxalis Ouest en 2016 et 2017 pour congés maternité, arrêts maladie.

### 3. Du Projet coopératif aux fonctions socioproductives

Les principales fonctions de la coopérative sont les suivantes : l'émancipation socioéconomique des TA par le développement économique de leur AE et la stimulation de dynamiques collectives de production, un accompagnement commercial et socioprofessionnel, la mutualisation de moyens de production et des risques socioéconomiques et enfin l'éducation à la coopération par la participation des sociétaires. La fonction socioproductive publique introduite au moment de la transformation se réduit progressivement entre 2013 et 2018 pour un recentrage sur les fonctions marchandes et réciprocitaires (cf. Tableau 3). Le Projet d'Oxalis combine une approche de la coopération de production, traduit concrètement au niveau de sa configuration socioproductive. Des interrogations surviennent quant à l'introduction d'une vision managériale de la coopérative, parfois au détriment de la dimension communautaire, au sens de socialisation des risques socioéconomiques des TA, c'est-à-dire le partage des risques économiques individuels avec la communauté. C'est sans doute l'un des points faibles de son Projet. De plus, la valorisation des productions mutualisées et réciprocitaires reste limitée : elles sont valorisées indirectement comme moyen de produire de la valeur marchande.

Tableau 3 : Du Projet coopératif aux fonctions socioproductives d'Oxalis (2013-2018)

<b>Énonciation du Projet coopératif</b>	Le projet d'Oxalis est d'accompagner ses membres dans le développement personnel et commercial, grâce à une organisation efficace et démocratique, qui repose sur un ensemble de principes de coopération, de solidarité et de coresponsabilité.
<b>Fonctions majeures</b>	Le développement commercial : logiques de marchandisation & La coopération de production : logique communautaire. Pas d'accompagnement à l'insertion.
<b>Fonctions secondaires</b>	La fonction secondaire est la mutualisation, du fait d'une structure plus orientée sur la personne, même si le collectif est bien constitutif de son Projet. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de dynamiques de mutualisation des risques, mais ce n'est pas une fonction dominante.

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

### 4. Solidité et tensions du compromis de gouvernement coopératif

La combinaison des composantes structurant le modèle socioproductif d'Oxalis se caractérise par la définition d'une stratégie, associant l'économique à la coopération, la mutualisation à l'innovation, avec une configuration socioproductive efficace et acceptée par les parties prenantes. Les faiblesses du compromis concernent la déclinaison de ces éléments au niveau du Projet coopératif, en sus des tensions qui traversent le rapport coopératif d'activités, et les dysfonctionnements au niveau de la gouvernance.

*La solidité du compromis de gouvernement coopératif* repose sur une communauté de sociétaires actifs dans la vie démocratique. L'établissement de plusieurs espaces, formellement institués ou plus informels comme les AGORE, les débats sur le dialogue social lors d'une université éphémère organisée par La Manufacture coopérative, attestent d'une vigueur participative des TA qui partagent une identité transmise au fil d'événements régulièrement organisés. Leur rôle est central dans la mise en œuvre de la configuration socioproductive. Ils participent activement à la formulation de la stratégie de compétitivité coopérative. L'orientation « économique » du Projet relève ainsi d'un processus délibératif et démocratique de plusieurs années, dont la période 2013-2018 apparaît cruciale. Au moyen d'un système de gestion, bien institué et enrichi d'indicateurs de suivi, partagés avec la communauté de

sociétaires, la configuration socioproductive efficace favorise l'autonomie des TA, grâce aux revenus qu'ils parviennent à dégager de leur UPIC. Les principes et les règles de fonctionnement (comme la coresponsabilité) énoncés dans la charte oxaliste, encouragent l'implication des TA dans ces espaces, habituellement peu investis par les TA dans les CAE conventionnelles. La solidité du compromis réside dans la capacité de la coopérative à faire vivre le débat démocratique, sur les fonctions et la gestion de l'EM. La participation des TA facilite les transformations de la coopérative. L'expérimentation progressive de nouveaux dispositifs<sup>202</sup> s'adjoit d'évaluations régulières de leur mise en œuvre au moyen d'échanges entre parties prenantes dans les espaces de délibérations (Chevallier, 2007) propices aux discussions contradictoires (CA, codirection, groupe projet).

*Les tensions qui traversent le compromis de gouvernement coopératif* peuvent être regroupées en six points. Pour comprendre ces tensions, nous nous attachons à étudier les dysfonctionnements qui ralentissent la dynamique entre les composantes du modèle socioproductif.

Tout au long de notre analyse, nous avons repéré les grincements démocratiques des instances de **gouvernance**<sup>203</sup>. La difficulté porte sur l'institution de procès favorisant la communication et le partage des décisions entre les SEM et les TA. La crise du CA en 2015 ou encore la crise de 2019<sup>204</sup> illustre ces problèmes organisationnels qui interviennent au niveau de la configuration socioproductive. Malgré l'intégration dans les décisions du conseil d'administration, des intérêts des TA dans les projets initiés, le rapport inégal entre la codirection et les TA ressurgit du fait de problèmes de temporalités et de rémunération de ces temps démocratiques et communautaires.

Ceci nous amène à considérer le **pouvoir de la codirection générale dans la formulation de la stratégie et la structuration de la configuration socioproductive**. À ce titre, le renforcement du dialogue social constitue un axe – que l'évolution de la législation est venue finalement relancer – intéressant pour rééquilibrer les pouvoirs de décision. Mais la continuité des tensions liées à la gouvernance, et aussi de l'EM, laisse à penser qu'il demeure une marge de progression potentielle pour que la DUP puisse jouer pleinement son rôle. Le pouvoir symbolique et opérationnel de la codirection générale sur le CA dans les processus décisionnels interroge la pérennité et l'acceptabilité sociale du compromis. On constate en effet une insatisfaction relative aux processus de décision démocratique au sein d'une partie de la communauté. Penser les espaces et les processus décisionnels est essentiel pour réguler les tensions et les situations conflictuelles, qu'elles soient liées aux réorientations stratégiques ou aux changements de l'accompagnement. La difficulté concerne l'exigence de gestion (compatibilité structurée) avec le temps long inhérent à la pédagogie et la démocratie. L'échec de la mutualisation de la paie au sein de Bigre ! indique notamment que certaines décisions ne sont pas soutenues par une majorité de TA sociétaires.

---

<sup>202</sup> Ex. : l'accompagnement entre pairs.

<sup>203</sup> CA, codirection générale, voire aujourd'hui la DUP.

<sup>204</sup> Démission de la Présidence, manque de reconnaissance de la nouvelle codirection élue, arrêts maladie des SEM et démissions.

Cette situation est liée à la troisième tension détectée : **l'orientation managériale de la coopérative**. Elle est étroitement liée au rôle de la codirection dans l'institution de principes et de règles de gestion, qui ne font pas l'unanimité au sein de la communauté. Les désaccords avec l'orientation économique prise par la communauté illustrent cette tension liée au compromis institué progressivement entre 2013 et 2018. L'inflexion économique du Projet a amené des personnes à faire évoluer leur stratégie entrepreneuriale : certains TA ont quitté la coopérative en raison de leur désapprobation avec cette orientation, à l'inverse pour certains, elle répond à leurs besoins. L'introduction de certains dispositifs et outils de gestion provenant d'entreprises à but lucratif interpelle, au regard des idées défendues dans son Projet. Toutefois, ces outils favorisent le développement de la coopérative et la progression des revenus des TA. Le pragmatisme du Projet d'Oxalis questionne sa capacité à représenter une alternative en matière de gestion politique du processus productif.

Pourtant, **la stabilité de l'EM** n'est pas acquise. Si les résultats sont dans l'ensemble excédentaires, plusieurs années attestent de résultats négatifs<sup>205</sup>. Ils sont toutefois compensés par des fonds propres non négligeables. Cette fragilité découle d'un problème structurel qui repose sur la capacité des TA à pouvoir générer une production suffisante pour se rémunérer et financer les services mutualisés, sans subventions publiques. Or, Oxalis a adopté une politique salariale favorable au SEM, induisant des salaires plus élevés que la moyenne des CAE, et donc des coûts plus importants.

S'il atteste d'un fil conducteur solide historique, **le Projet coopératif d'Oxalis** se fragilise lorsqu'il est articulé avec la stratégie de compétitivité coopérative, voire la configuration socioproductive. Il n'apparaît pas défini clairement, mais vit grâce à sa mise en œuvre concrète, et la clarté de la stratégie de compétitivité coopérative énoncée. La récente crise de gouvernance en 2019, et au sein de l'EM, illustre les tensions entre la traduction des évolutions stratégiques et organisationnelles et la formulation d'un Projet coopératif fédérateur. Ce questionnement importe d'autant plus qu'Oxalis met en œuvre un Projet singulier marqué par la place du développement marchand des UPIC, un choix critiqué par ceux qui défendent l'idée d'une CAE conventionnelle, intégrant une fonction socioproductive publique. Parmi les thèmes centraux des réflexions oxalistes, on retrouve les conditions de travail et la santé, la protection sociale et l'élaboration de nouveaux droits, l'accompagnement de parcours professionnels, la coopération entre travailleurs autonomes, la lutte contre la subordination du marché, etc., dans un souci d'allier émancipation économique et politique dans un projet orienté vers la réinvention du travail.

*En synthèse*, du point de vue des rapports dialectiques qui ont structuré l'analyse des modèles socio-productifs, le compromis d'Oxalis peut se définir par l'association entre la production individuelle, stimulée par la coopération de production, la recherche d'une autonomie productive vers la réduction de la dépendance économique par la croissance du chiffre d'affaires, une approche entrepreneuriale coopérative et les efforts de processus institués adaptés par l'expérimentation continue (cf. Tableau

---

<sup>205</sup> En rappelant que ces résultats négatifs peuvent aussi témoigner d'investissements dans le passé, ou d'apurements de situations déficitaires antérieures. Ils ne sont pas systématiquement un signe de fragilité de la société coopérative.

4). Le cas d'Oxalis illustre un modèle coopératif de portage d'AE dont la singularité est de mettre en œuvre des expérimentations dans une perspective de transformation sociale, dans un esprit coopératif.

Tableau 4 : Analyse des rapports dialectiques du modèle socioproductif d'Oxalis (2013-2018)

Rapports dialectiques	Commentaires
<b>Individuel et Collectif</b>	Selon les besoins de chaque personne, des moyens sont imaginés dans un processus continu d'expérimentation pour accompagner le développement économique des UPI. Le collectif intervient comme la mise en commun de problématiques rencontrées par chaque personne. L'intérêt collectif se définit à partir de la combinaison des besoins des TA, en assurant que chaque personne contribue à l'entreprise ce qui garantit sa pérennité économique. L'individuel prime sur le collectif qui consolide la démarche.
<b>Économique et politique</b>	Pour la communauté oxaliste, et considérant l'insertion de la coopérative dans un monde marchand, il s'agit de faire croître le potentiel économique des UPIC afin d'assurer des revenus conséquents à ses membres. Le Projet coopératif est formulé dans un second temps, en vue de garantir l'efficacité économique de la coopérative. C'est en cela que nous qualifions Oxalis de de CAE pragmatique.
<b>Autonomie productive et non subordination</b>	Coopératives d'entrepreneuses, Oxalis met en œuvre un modèle qui facilite l'autonomie productive et professionnelle des TA dans son espace socioproductif. L'autonomie est primordiale à Oxalis : la dimension sociale de son accompagnement s'adresse à des citoyens souvent engagés et qualifiés, à même de pouvoir développer leur AP. La subordination se ressent lors des conflits, en cas de désaccords entre différentes parties prenantes, pouvant mener au départ des personnes déçues.
<b>Indépendance économique, mais dépendance incompressible vis-à-vis du marché</b>	Oxalis cherche à accroître l'indépendance des TA par la coopération dans leur environnement économique en s'assurant de la capacité des UPIC à pouvoir s'inscrire de façon pérenne et efficace face aux concurrents, à se placer sur le marché. La mutualisation de moyens et les opportunités de développement de la coopérative favorisent l'indépendance des UPIC sur le marché.
<b>Entrepreneuriat avant le salariat, un outil</b>	Le projet d'après-CAE se définit par sa dimension entrepreneuriale au sens oxaliste qui compose historiquement son univers coopératif. Chaque personne est invitée à entreprendre, à partir de son projet, pour mettre en œuvre une AP de façon autonome. La dimension entrepreneuriale prime sur le salariat, tout en affirmant la mobilisation du système de protection sociale salarial. D'ailleurs, les outils de gestion mobilisés illustrent cette tendance.
<b>Des processus instituant pour structurer le fonctionnement de la CAE</b>	Forte dimension instituante qu'illustre sa volonté d'améliorer les conditions de ses membres, en s'assurant du caractère démocratique de ses actions. Elle invente des outils de travail, en s'appuyant sur des approches innovantes de l'ESS (gouvernance partagée, éducation populaire, développement personnel), tout en sélectionnant des outils managériaux plus classiques issus des entreprises en les adaptant afin qu'ils correspondent à sa stratégie, et son Projet.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

### 5. Analyse de la trajectoire du modèle socioproductif

Entre 2013 et 2018, l'évolution d'Oxalis révèle une focalisation sur l'accompagnement commercial des UPIC et socioprofessionnel des TA, avec des formes d'hybridations avec les expérimentations Bigre ! et Oxamyne. La communauté cherche à faire évoluer son modèle économique en considérant son offre de services aux TA. Plusieurs événements marquent les deux périodes, entre 2013 et 2018. Ils concernent la gouvernance, l'évolution de l'EM, la construction de liens intercoopératifs avec Coopaname et Smartfr, mais l'échec de Bigre ! et une nouvelle dynamique d'innovation sociale. L'approfondissement du Projet coopératif s'oriente vers la réponse aux besoins de ses membres, plus que l'ouverture à un grand nombre de bénéficiaires, en vue de soutenir le développement économique de leur AE. De nouvelles formes de mutualisations sont expérimentées avec d'autres coopératives, aux modèles différents. Oxalis modifie ses pratiques d'accompagnement, en structurant des outils et un système de gestion, favorables aux productions collectives. L'évolution de la législation l'amène à modifier ses statuts. La création du CESE constitue une opportunité pour améliorer la représentation des membres

de la coopérative. L'idée est de créer trois instances représentant des intérêts divergents : les sociétaires, les salariées et l'entreprise. En synthèse, l'analyse du modèle socioproductif d'Oxalis confirme une bifurcation économique, qui repose sur une dynamique communautaire assurant la continuité du Projet coopératif, affirmée progressivement au cours d'un processus de réflexion collective. La trajectoire du modèle socioproductif oxaliste atteste d'une hybridation profonde, avec un système singulier et efficace économiquement.

\*            \*

Implantée simultanément sur un territoire local où elle est reconnue, et par son envergure nationale, Oxalis se distingue d'une majorité de CAE. Son ancrage dans des territoires ruraux s'accompagne d'une attention particulière à l'environnement, aux dynamiques socioproductives locales, et à la place des UPIC de développement durable. Historiquement, la coopération de production représente une marque typique d'un Projet orienté vers l'autonomie et l'émancipation de ses membres — personnellement, économiquement et politiquement — avec une exigence démocratique de participation. Sur la période de 2013 à 2018, la production collective et le développement économique des UPIC sont devenus des axes d'orientations stratégiques prioritaires. Le processus d'innovation sociale s'est poursuivi pour adapter les formes d'organisation du travail, dans la *mutuelle de travail* Bigre ! Le Projet coopératif de l'Après-CAE constitue une réorientation pragmatique et politique suite à l'échec de la mutuelle. Ces choix stratégiques et organisationnels n'entravent pas l'ambition de la communauté à continuer ses expérimentations instituant (Lamarche, 2014 ; Bureau et Corsani, 2015), par la conception de dispositifs efficaces et cohérents avec un Projet coopératif.

Toutefois, notre étude intervient avec la formulation d'un nouveau Projet (2016/2017). Cela limite notre capacité à en saisir l'ensemble des répercussions, qui commencent au niveau des dynamiques socioproductives et du rapport coopératif d'activités. Le compromis de gouvernement coopératif apparaît solide, mais n'en est pas moins traversé par plusieurs tensions sur le plan de la gouvernance, des dispositifs et des outils de gestion, des rapports de pouvoir, et de tensions relatives à la pérennité de son Projet coopératif avec sa stratégie. Oxalis est à une période charnière de son évolution. Les débats internes en attestent comme la crise de sa gouvernance, et les tensions au sein de l'EM en 2019. La communauté de membres en profite pour reconsidérer son Projet coopératif, à l'aune du rapport au travail sans subordination, à l'idée de cogestion, à l'intention d'explorer des formes d'organisation du travail innovante, toujours dans un souci d'assurer une gouvernance démocratique et inclusive. Son ambition est d'incarner un modèle singulier par ses caractéristiques spécifiques. Elle doit donc se positionner dans son environnement concurrentiel marqué par la croissance d'organisations pour les indépendants à but lucratif et vis-à-vis de la nouvelle fédération des CAE. Enfin, les systèmes et les dispositifs organisationnels mis en œuvre au niveau de Bigre ! représente un levier stratégique, pour redéfinir la configuration socioproductive de la coopérative et reformuler son Projet coopératif, mais restent encore embryonnaires. Le modèle socioproductif d'Oxalis privilégie une fonction économique pour mettre en œuvre une fonction politique, et soutient ainsi des mécanismes de solidarité entre les membres de la communauté.



## Listes des illustrations du chapitre 10 sur Oxalis

### Listes des graphiques

Graphique 1 : Composition et évolution des parties prenantes internes d'Oxalis (2013-2018)	p. 387
Graphique 2 : Evolution de la production par unité productive, Oxalis (2013-2018)	p. 391
Graphique 3 : Dynamique de la production des UPIC, Oxalis (2013-2018)	p. 394
Graphique 4 : Dynamiques des activités collectives, Oxalis (2013-2018)	p. 394
Graphique 5 : Dynamiques des collaborations internes, Oxalis (2014-2018)	p. 395
Graphique 6 : Décomposition du chiffre d'affaires de l'ensemble des UPIC, Oxalis (2014-2018)	p. 411
Graphique 7 : Nombre d'appels d'offres déposés et obtenus, Oxalis (2013-2018)	p. 412
Graphique 8 : Évolution du revenu net mensuel moyen et du nombre d'ES, Oxalis (2013-2018)	p. 412
Graphique 9 : Affirmation du rôle des coopérateurs dans l'EM, Oxalis (2016-2018)	p. 418
Graphique 10 : Evolution du taux de sociétariat dans la communauté oxaliste (2013-2018)	p. 437

### Listes des encadrés

Encadré 1 : Les membres, l'intention politique & la démarche d'Oxalis	p. 393
Encadré 2 : Terraidées Oxalis, un projet collectif de 9 travailleuses autonomes	p. 398
Encadré 3 : Quatre exemples de politiques de produit/service collectives oxalistes	p. 408
Encadré 4 : Les espaces d'échanges et de production collectifs à Oxalis depuis 2016	p. 409
Encadré 5 : Calcul de la contribution à Oxalis, 2018	p. 428

### Listes des figures

Figure 1 : Frise chronologique Oxalis (1987-2019)	p. 384
Figure 2 : Le système de gouvernance, Oxalis (2018)	p. 431
Figure 3 : Les espaces de décision, Oxalis (2013-2018)	p. 432

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Les sources de compétitivité coopérative d'Oxalis (2013-2018)	p. 401
Tableau 2 : Les objets du compromis de gouvernement coopératif d'Oxalis (2013-2018)	p. 442
Tableau 3 : Du Projet coopératif aux fonctions socioproductives d'Oxalis (2013-2018)	p. 443
Tableau 4 : Analyse des rapports dialectiques du modèle socioproductif d'Oxalis (2013-2018)	p. 446

### Listes des images

<del>Image 1 : Implantation territoriale des établissements d'Oxalis en 2018</del>	<del>p. 390</del>
<del>Image 2 : Composition des filières économiques à Oxalis (2015)</del>	<del>p. 391</del>
<del>Image 3 : La répartition des ressources de l'EM, Oxalis, 2012-2018</del>	<del>p. 427</del>

## Chapitre 11. L'ambivalence d'un Projet coopératif fort à Coopaname : un compromis de gouvernement perturbé par des dysfonctionnements structurels et des ressources marchandes insuffisantes

« À Coopaname, le modèle économique n'est pas qu'une histoire de sous : c'est l'incarnation du projet politique d'une coopérative composée d'une large communauté de travailleur-ses autonomes qui construisent ensemble un autre rapport au travail et à l'économie, des solidarités professionnelles puissantes »<sup>1</sup>. Les réflexions menées sur « la transition de son modèle économique » sont au cœur de la vie coopérative de Coopaname entre 2013 et 2018, montrant l'actualité de la question étudiée ici. Analyser le modèle socioproductif de Coopaname<sup>2</sup>, c'est finalement appréhender la mise en œuvre d'une utopie concrète (Desroche, 1976), d'un point de vue stratégique, socioproductif et organisationnel (Bodet et alii, 2013). La communication coopanmiste insiste sur ce Projet qualifié de « *politique, démocratique et galactique* » et que l'expression de « *mutuelle de travail* » vient synthétiser. On note l'importance attachée à la gouvernance démocratique de la coopérative et l'idée d'intercoopération. Ainsi, Coopaname se singularise du mouvement des CAE qui marque la nature des processus instituant son Projet coopératif. L'étude de son modèle socioproductif s'appuie sur quatre faits stylisés :

1. Son *Projet coopératif de mutuelle de travail* est reconnu dans les institutions coopératives et publiques.
2. *Sa taille* interpelle : c'est la plus grosse CAE française. En 2018, la communauté coopanamiste<sup>3</sup> rassemble 930 personnes<sup>4</sup>, dont 794 TA. Son chiffre d'affaires total<sup>5</sup> s'élève à 10 172 913 €. En sus, elle compte 306 sociétaires.
3. Sa capacité à nouer des *partenariats avec des organisations variées*, dans une perspective de transformation sociale, l'amène à instaurer des dispositifs innovants (Bureau et Corsani, 2015).
4. Enfin, sa gouvernance repose sur des mécanismes d'apprentissages issus de l'éducation populaire, appuyés par une *recherche-action permanente*, qui fait émerger des dynamiques collectives originales (Ballon et Bodet, 2017).

Au-delà de la description et de la réflexion relative à la prééminence de son Projet coopératif (Bodet et alii, 2013), nous examinons les moyens mis en œuvre au niveau organisationnel et les résultats obtenus au niveau de l'efficacité de ses activités productives. Nous insistons sur les effets ambivalents de son Projet coopératif, en considérant les biais et les failles de son organisation du travail, et des effets contrastés sur les Coopanamistes. Les tensions entre les composantes de la grille des modèles

---

<sup>1</sup> Citation extraite d'un texte sur la transition du modèle économique. Source, Coopaname, *Rapport d'activités*, 2017, p. 14.

<sup>2</sup> La charte graphique de Coopaname est à dominante d'orange. C'est la couleur principalement utilisée pour les représentations graphiques et les schémas.

<sup>3</sup> Dans un souci de concision, j'utilise l'expression de « *communauté coopanamiste* » pour désigner l'ensemble des membres de la communauté de Coopaname, c'est-à-dire dans mon langage les membres sociétaires, salariés et en CAPE.

<sup>4</sup> D'après le rapport de gestion 2018, cette catégorie incluant l'ensemble des membres de Coopaname (TA en CAPE, ES, Sociétaires, et les porteurs de titres participatifs).

<sup>5</sup> Hors subventions.

socioproductifs découlent des relations entre les parties prenantes de la coopérative. En synthèse, nous questionnons la capacité de la communauté de travailleuses autonomes (TA) et de salariés de l'entité mutualisée (SEM) à mettre en œuvre de manière pérenne son utopie de mutuelle de travail.

Notre analyse commence avec la structure socioproductive considérée au regard de l'importance de son nombre de membres, puis son histoire : depuis la CAE « *vitrine* » du réseau CPE jusqu'au Projet utopique de *mutuelle de travail* (sect. 1.). Il en résulte un Projet coopératif singulier et militant (sect. 2.). La réflexion se concentre ensuite sur les dynamiques contrastées entre les stratégies de revenus des UPIC et la stratégie de compétitivité coopérative (sect. 3.). La configuration socioproductive se caractérise par des processus institués efficaces, toutefois fragilisés par des tensions dans la mise en œuvre de la mutuelle de travail (sect. 4.). Le modèle socioproductif de Coopaname se singularise ainsi par un compromis de gouvernement politique fort, mais des résultats socioéconomiques et une efficacité organisationnelle ambivalents (sect. 5.).

### Section 1. Les éléments structurant le modèle socioproductif

Fondée par Coopérer pour entreprendre (CPE), Coopaname se démarque par son histoire, une croissance forte de sa population et la création de projets innovants (1.). Elle s'inscrit dans un environnement concurrentiel spécifique : l'Île-de-France (2.). Elle se distingue par son Projet coopératif. La taille de Coopaname est autant liée au nombre de ses membres, qu'à sa communauté élargie impliquant plusieurs coopératives partenaires, et aux liens noués avec les collectivités territoriales (3.). Il en résulte un système socioproductif caractérisé par un développement inédit pour une CAE (4.).

#### 1. *Genèse et origines : De la vitrine à l'émancipation de CPE vers un Projet d'innovation sociale*

L'analyse processuelle nous a permis d'identifier quatre périodes dans l'évolution du modèle socioproductif de Coopaname (cf. Image 1) : la phase de création, « *vitrine de CPE* » (2003-2007), la structuration d'un modèle de CAE sociétaire, l'affirmation du Projet de « *mutuelle de travail* » (2008-2012), l'expérimentation de la mutualisation intercoopérative au sein de Bigre! (2013-2016), et enfin une mutation socioproductive et le repositionnement du Projet Bigre ! (2017-2018).

Image 1 : Frise chronologique de l'histoire coopanamiste, 2003-2019



Source : Réalisée par les soins de l'autrice.

Pour comprendre la genèse de Coopaname, il faut revenir aux choix stratégiques de développement adoptés par le réseau CPE au début des années 2000. La logique d'essaimage du réseau consiste alors à stimuler l'implantation de CAE sur l'ensemble du territoire français. Or, il n'existe aucune CAE en Île-de-France, quinze en France. En 2003, E. Bost - déléguée générale de CPE - œuvre à la création d'une CAE « vitrine du réseau » dans la capitale politique et économique française (Veyer, 2005 ; Bureau et Corsani, 2018). La CAE francilienne vise à servir une ambition politique de reconnaissance des CAE « conventionnelles »<sup>6</sup>, au moyen d'un lobbying auprès des institutions et des travailleurs indépendants, ainsi que d'une présence médiatique marquée. Ainsi, Coopaname est issue d'une action collective institutionnelle et non citoyenne<sup>7</sup>. E18<sup>8</sup>, gérant associé<sup>9</sup> de Vecteur Activités<sup>10</sup> est missionné pour accompagner la structuration de la CAE : « Au début, j'ai trouvé ce projet [de CAE] absurde. Les premiers outils de portage apparaissaient en France. Pour moi, c'était une atteinte au droit du travail à cause de l'individualisation du salaire. [...] Au bout de quelques années, j'étais dans la création d'entreprise [BGE]. La CAE m'est apparue comme un moyen de sécuriser un parcours de création. Au début, nous conseillions de commencer au black. L'argument d'Élisabeth, c'était de protéger le début de la création, de former les personnes et leur permettre d'avoir un statut. [...], En 2000, j'ai créé Vecteur Activités. »

En juin 2003, la CAE de Paris est fondée : « Elle a été constituée sur un modèle hybridé des expériences de Cap Services et d'Énergies alternatives. En outre, trois des salariées de l'entité mutualisée sont issues de Vecteur Activités, Graines d'Affaires (Grande-Synthe) et Coopaction (Bordeaux) », et un transfert de

<sup>6</sup> Le modèle « conventionnel » de la CAE d'après CPE est défini dans le chap. 2.

<sup>7</sup> Oxalis diffère par une genèse d'inspiration associative, citoyenne et rurale, qui a rejoint ensuite le mouvement des CAE.

<sup>8</sup> E18 est la référence associée à l'entretien réalisé avec une personne membre d'une des trois CAE, ici Coopaname.

<sup>9</sup> E18, SEM, 12 ans d'ancienneté.

<sup>10</sup> CAE grenobloise, membre du réseau CPE.

savoir-faire est engagé avec Elan Créateur de Rennes (Veyer, 2005, p. 8). Le premier établissement s'implante à Saint-Blaise, alors « *zone urbaine sensible* » du XXe arrondissement de Paris en 2004. Le soutien financier des collectivités territoriales, conditionné à des objectifs d'intégration de TA, amène un développement rapide de la CAE. En 2005, le nombre de TA accompagnés fait un bond de 150 %, passant de 39 à 99 TA (ibid. p. 7). Dès son origine, la CAE opte pour la croissance notamment pour réaliser des économies d'échelles.

En 2006, les premières négociations avec les partenaires financiers amènent la coopérative à projeter la création de cinq CAE par an. Ce plan n'aboutira pas : ce sont des établissements qui sont créés à la place, nécessitant une structuration de l'EM (cf. Encadré 1). « [Le] *développement de Coopaname [est] deux fois plus rapide environ que celles des CAE de grandes villes françaises* » (ibid., p. 8). Entre 2006 et 2007, le budget de l'EM augmente de 30 %, les subventions publiques de 42 %, mais c'est la contribution des UPIC qui connaît la plus forte hausse : elle est multipliée par plus de deux (de 86 k€ à 176 k€). Le nombre de TA en convention d'accompagnement est multiplié par deux, tout comme le nombre de TA total. En parallèle, suivant la logique d'essaimage de CPE, Coopaname participe à la création de cinq CAE en 2006, dont trois en Île-de-France, et deux thématiques Alterbatir (BTP) et Clara (culture)<sup>11</sup>. Ces choix stratégiques historiques expliquent en partie la taille exceptionnelle de Coopaname aujourd'hui : c'est la plus grosse CAE, en termes de nombre de membres, de capacité productive et de chiffres d'affaires. La forte croissance se poursuit sur l'année 2007 et fait doubler la taille de la coopérative. Les bases d'un nouveau fonctionnement sont alors posées.

#### *Encadré 1 : 2006, l'annus horribilis de Coopaname*

Dans le récit collectif (Rousseau, 2007) de Coopaname, l'année 2006 est qualifiée d'« *annus horribilis* ». Poursuivant une stratégie de développement par l'ouverture d'établissements secondaires, la coopérative engage des fonds de trésorerie, avant le versement des subventions publiques budgétées. L'EM est mise en difficulté avec un résultat de fin d'année déficitaire, obligeant la gérance à trouver une solution avec les sociétaires pour assurer la pérennité de la CAE. Il en découle un choix de répartition solidaire des résultats déficitaires entre UPIC et UPM au sein de l'UPCom. En 2006, c'est donc le soutien des UPIC qui garantit la poursuite des activités socioproductives, par un rééquilibrage entre UP. Ce mécanisme de gestion concrétise l'idée de coresponsabilité entre les sociétaires vis-à-vis des risques pris par l'entreprise. Ce compromis inédit singularise le modèle socioproductif coopanamiste. Les sociétaires acceptent de mutualiser les déficits inédits indiquant un choix de gestion politique. C'est aussi l'aboutissement d'une réflexion relative aux fonctions d'une CAE (Veyer et Sangiorgio, 2018).

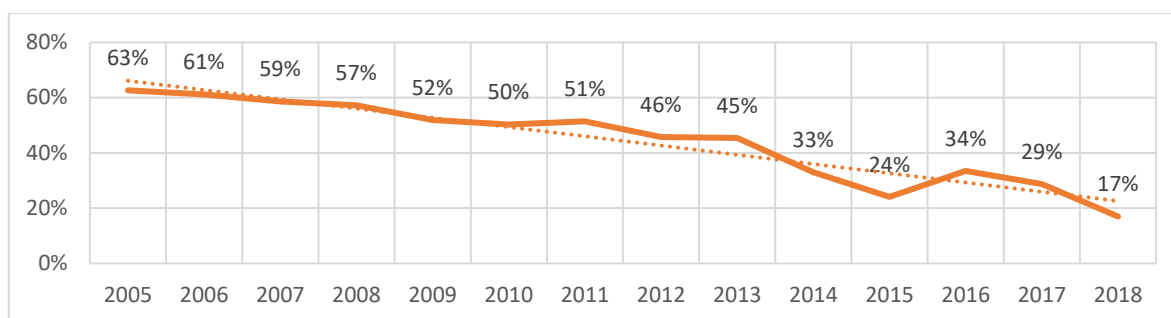
*Source : Réalisé par les soins de l'autrice.*

Du point de vue des ressources de l'EM, et en cohérence avec le modèle de *CAE conventionnelle* promu par CPE, les fonctions mutualisées sont principalement financées grâce à des ressources publiques. Mais, la part des financements publics baisse progressivement de 2005 à 2012 (de 63 à 46 %), puis chute entre 2013 et 2018 (de 45 à 17 %) (cf. Graphique 1). Suite au changement de majorité en 2014, la part des subventions régionales est divisée par plus de trois, questionnant alors la pérennité du modèle socioproductif de Coopaname.

---

<sup>11</sup> Coopactive VexinOise, CAE généraliste à Beaumont-sur-Oise (95), Touraine Créative, CAE généraliste à Tours (37), CLARA, CAE culture, Alter-Bâtir, CAE des métiers du bâtiment à Paris (75), Port Parallèle, CAE généraliste à Paris (75).

Graphique 1 : Évolution de la part des subventions publiques dans le budget de l'EM, Coopaname (2005-2018)



NB : En pointillé, est indiquée la courbe de tendance. Source : Coopaname, Rapports de gestion, 2005-2018.

L'année 2006 est aussi le début d'une démarche de recherche-action permanente (cf. Annexe 4). Suite à la publication d'un premier article critique sur les CAE (Darbus, 2006) (cf. chap. 3), les gérants coopanameistes s'attachent à décrire leurs pratiques pour expliciter l'ambition de transformation sociale de Coopaname (Veyer et Sangiorgio, 2006). Le déclenchement de ces actions de recherche coïncide avec la formation de dirigeants de CAE, au CNAM par J.F. Draperi. Dans son mémoire, S. Veyer (2005) conceptualise l'idée de « méso-entrepreneuriat » comme « nouvelle frontière des CAE », c'est-à-dire des modalités entrepreneuriales collectives prémisses de la mutuelle de travail.

En 2008, l'augmentation du nombre d'ES amène la coopérative à changer se transforme en SA. Elle réorganise sa gouvernance en incitant les membres à devenir sociétaires. Coopaname compte alors 248 salariées<sup>12</sup>, pour un chiffre d'affaires de 3,2 M€. 37 sociétaires apportent 38 k€ de capital social. Le budget de l'EM (832 k€) est financé à hauteur de 50 % par les subventions publiques (482 k€). Le montant total des contributions des TA s'élève à 291 k€. C'est à ce moment que Coopaname s'éloigne du réseau CPE et adopte un positionnement politique ancré sur la recherche-action et l'expérimentation permanente en soulignant l'importance de la triple qualité de ses membres. Critiques de la vision « dogmatique » attribuée à CPE, J. Sangiorgio et S. Veyer (2009) imaginent l'évolution des CAE à travers trois générations : sécurisation, mutualisation et coopération (cf. chap. 2). Alors, de façon indépendante, Coopaname poursuit l'accompagnement à l'essaimage de CAE<sup>13</sup>. C'est le début d'un conflit larvé avec le réseau CPE.

La coopérative dispose d'une visibilité médiatique et d'une reconnaissance institutionnelle témoignant de sa notoriété<sup>14</sup>. À partir de 2012, elle formule l'idée de mutuelle de travail qui lui est propre, délaissant son rôle « vitrine » de CAE conventionnelle, en vue d'étendre ses services mutualisés et participer au processus de transformation sociale (Sangiorgio et Veyer, 2009).<sup>15</sup> La publication de l'ouvrage, consacré à l'histoire des CAE et de Coopaname, par E. Bost (2011) participe également à la diffusion du Projet de Coopaname. Le « *Projet Jeune* » constitue l'une des expérimentations politiques de la

<sup>12</sup> Elle utilise alors la convention d'accompagnement qui consiste à salarier dès la première facturation pour un petit nombre d'heures les TA en vue de leur donner un statut de salarié rapidement.

<sup>13</sup> Scop 276 (76), EssCoop (91).

<sup>14</sup> Pendant la campagne présidentielle en 2012, le candidat François Hollande visite le siège social de Coopaname, puis c'est le tour du ministre délégué à l'ESS Benoît Hamon. Source : Coopaname, *Rapport d'activités*, 2012.

<sup>15</sup> Une recherche financée notamment par des subventions publiques.

coopérative. Initié en Seine-Saint-Denis (93) et soutenu financièrement par les collectivités territoriales, il s'agit de sensibiliser les jeunes à l'ESS et à l'entrepreneuriat coopératif dans une perspective à la fois d'éducation populaire et coopérative. De 2008 à 2013, plusieurs expérimentations sociales sont menées comme l'illustrent les partenariats avec Oxalis. La CAE s'émancipe des frontières des réseaux qu'elle juge stériles pour mettre en œuvre son Projet.

## 2. *Environnement concurrentiel*

La localisation de Coopaname en Île-de-France constitue une opportunité pour la coopérative du fait de la densité du bassin d'emploi, de la dynamique économique. La concentration de travailleurs indépendants et autonomes est ambivalente car elle induit aussi une forte concurrence entre de nombreuses organisations leur offrant des services (Adie, BGE et d'autres structures locales). De plus, on recense plusieurs CAE réparties dans la région : à Paris, Clara et Clarabis<sup>16</sup> (culture, CPE), Alter-Bâtir (BTP, CPE), à Montreuil, le Champ des Possibles (agriculture, Copea), et six CAE généralistes, à savoir Coopetik (92 et 75, Copéa), Portparallèle (75, CPE), RurbanCoop (77, CPE), La Forge (78, hors réseau), EssCoop (91, hors réseau) ou Alteractifs (75, Copéa). Si les relations sont coopératives avec Alter-Bâtir par exemple, elles sont plus complexes avec Portparallèle (positionnements politiques divergents), Clara. De taille importante<sup>17</sup>, Coopetik est organisée sous forme de groupe d'établissements, dont certains spécialisés sur des métiers spécifiques (recherche<sup>18</sup>, métiers de la communication<sup>19</sup>). La dimension expérimentale de ses projets tend à concurrencer Coopaname. Nous reviendrons sur les relations particulières avec La Forge<sup>20</sup>, Scop<sup>276</sup> et ESSCoop issues d'essaimages coopanamistes. En revanche, Coopératifs ! est la seule CAE spécialisée dans les services à la personne en Île-de-France donnant un avantage compétitif à Coopaname. L'environnement socioéconomique dynamique de l'Île-de-France favorise les opportunités commerciales des TA, mais révèle aussi une forte concurrence.

## 3. *Les parties prenantes*

### 3.1. Les parties prenantes internes

L'une des caractéristiques de Coopaname concerne la taille de sa communauté. Entre 2013 et 2018, le nombre de Coopanamistes croît de 18 % (cf. Graphique 2)<sup>21</sup>. En cohérence avec le positionnement de CPE, la convention d'accompagnement est utilisée jusqu'à la généralisation du CAPE en 2014. C'est ce qui explique la légère baisse de la part d'ES alors que celle des TA en convention/CAPE augmente de 60 % entre 2013 et 2018<sup>22</sup>. Le nombre de SEM par rapport aux TA s'établit à 6 % en moyenne annuelle : une part plutôt faible au regard des moyennes dans les CAE. La répartition des ES et TA en convention/CAPE se stabilise autour d'un tiers de TA en CAPE, et 2/3 de TA salariées. En 2018, les TA en

---

<sup>16</sup> Le bureau de production de spectacles qui y est rattaché.

<sup>17</sup> En termes de chiffre d'affaires et de nombre de membres.

<sup>18</sup> C'est le premier établissement créé par une CAE en France dédié à la recherche à notre connaissance.

<sup>19</sup> C'était une idée qui circulait à Coopaname, mais le projet de Coopératif ! a été réalisé auparavant.

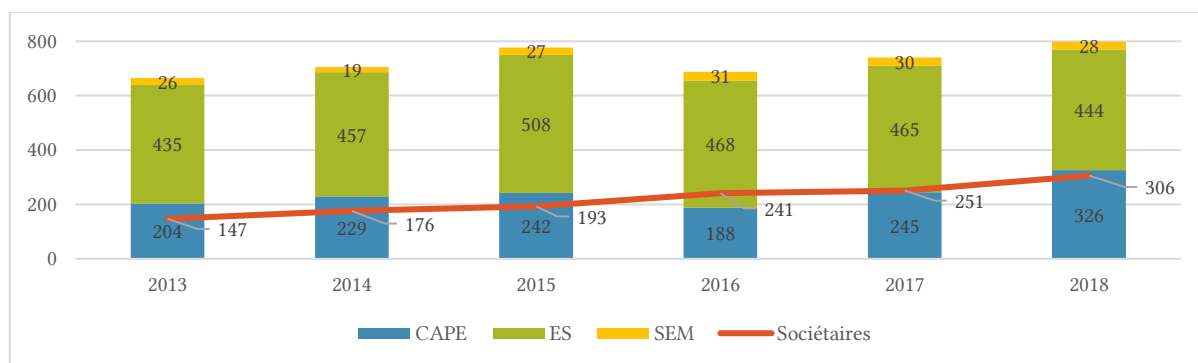
<sup>20</sup> Relation néanmoins qui s'est distendue en 2018.

<sup>21</sup> La chute du nombre de membres entre 2015 et 2016 (de 817 à 656) s'explique par un travail administratif de tri, visant à recenser les personnes qui n'étaient plus en lien avec la coopérative, ou en congés sans solde depuis plusieurs années.

<sup>22</sup> La hausse intervient plus particulièrement à partir de 2017.

CAPE représente 42 % de l'ensemble des TA. Entre 2013 et 2018, on compte en moyenne 460 ES par an<sup>23</sup>. La politique sociétaire coopanamiste encourage ses salariées à participer au capital social dès 2006. Il en résulte un essor graduel du nombre de sociétaires. Entre 2013 et 2018, le nombre de sociétaires est multiplié par deux, avec une croissance annuelle régulière (+ 35 sociétaires par an en médiane), et une forte progression en 2018 (+ 64 sociétaires)<sup>24</sup>. Si son sociétariat était déjà élevé, on note l'impact de la loi ESS. La proportion de sociétaires parmi les salariés croît d'environ un tiers entre 2013 et 2015. En 2018, elle atteint près de 70 % modifiant la composition du sociétariat<sup>25</sup>.

Graphique 2 : Composition et évolution de la communauté de membres, Coopaname (2013-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice, à partir des données des rapports d'activités et de gestion de Coopaname (2013-2018)

Depuis 2009, Coopaname mène une politique de sociétariat croisée avec ses partenaires coopératifs, en valorisant ces partenariats dans sa communication externe<sup>26</sup>, et en instituant formellement ses partenariats en vue de « faire masse », par le rassemblement d'un nombre important de TA (cf. Image 2). Son objectif stratégique consiste à promouvoir un Projet sur le travail autonome incluant une dimension sociétale (Demoustier et Richez-Battesti, 2010), caractéristique de la fonction productive publique.

<sup>23</sup> En comptant les SEM et les ES.

<sup>24</sup> Le nombre de sociétaires évolue selon les départs annuels, dont les proportions sont toutefois minimes (ex. : 8 personnes en 2018).

<sup>25</sup> Il faut prendre avec précaution l'indication utilisée ici pour donner un ordre d'idée. En effet, le nombre de sociétaires total inclut des personnes morales (qui représentent toutefois moins d'une quinzaine de sociétaires), en sus, nous n'avons pas connaissance du nombre de TA en CAPE ou en convention qui est sociétaire, mais qui correspond à une minorité. De plus, il y a les personnes porteuses de titres participatifs qu'il faudrait idéalement comptabiliser également.

<sup>26</sup> Dans ses rapports d'activités par exemple.



*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

À Coopaname, deux cercles de sociétaires coopératifs se distinguent :

- *Le premier* regroupe les partenariats issus d'essaimages. Vecteur Activités est considérée comme la marraine de Coopaname, du fait de l'appui dont la coopérative a disposé, par le biais de l'implication de son gérant. Poussée par des TA en demande et les collectivités territoriales (Gallois, 2012), elle crée Coopératifs ! dédiée aux services à la personne, avec qui elle mutualise la comptabilité, les locaux, la communication, etc. Scop276 et EssCoop constituent des coopératives sœurs. Libre Informatique était une Scop composée d'anciens Coopanamistes. Par ce partenariat, Coopaname affiche son soutien aux TA émancipées de la CAE par un lien partenarial. « *La création d'une coopérative juridiquement indépendante signifie-t-elle la fin de nos relations avec Coopaname ? Non, car si nous ne sommes plus salariés, nous restons associés, adhérents à l'objet de Coopaname : 'Travailler pour soi/Réussir ensemble' »*<sup>27</sup>. Le partenariat réciproque avec la Scic Pointcarré s'inscrit dans un projet commun de fablab, d'espaces de cotravail, d'espaces de vente pour les artisans dionysiens notamment Coopanamistes.
- *Le deuxième* de sociétaires concerne le projet Bigre! (cf. Annexe 16) qui s'inscrit dans une dynamique plus large impliquant plusieurs coopératives : Smartfr, Grands Ensemble, Oxalis et la Manufacture coopérative (cf. annexe 15).

Coopaname s'appuie sur plusieurs partenaires financiers de l'ESS : Crédit coopératif, Garrigue, la NEF, France Active. À trois reprises, elle émet des titres participatifs. En 2017, elle élabore un plan financier pour développer son système d'information sous forme de prêts de moyen terme,<sup>28</sup> et des quasi-fonds propres.<sup>29</sup> En sus, Garrigue augmente sa participation sociétaire par l'achat de 30 k€ de parts sociales. Les porteurs de titres participatifs sont de trois types : l'IDES<sup>30</sup> (200 k€), Garrigue<sup>31</sup> (100 k€) et 58 citoyens (67 k€). La valorisation de la taille de la communauté, incluant Coopératifs! et les coopératives de Bigre!, dans sa communication interne et externe, révèle sa stratégie visant à « *faire masse* ». De

---

<sup>27</sup> Coopaname, *Rapport d'activités*, 2013.

<sup>28</sup> Prêt participatif et billets à ordre sur cinq ans à hauteur de 300 k€ par France Active.

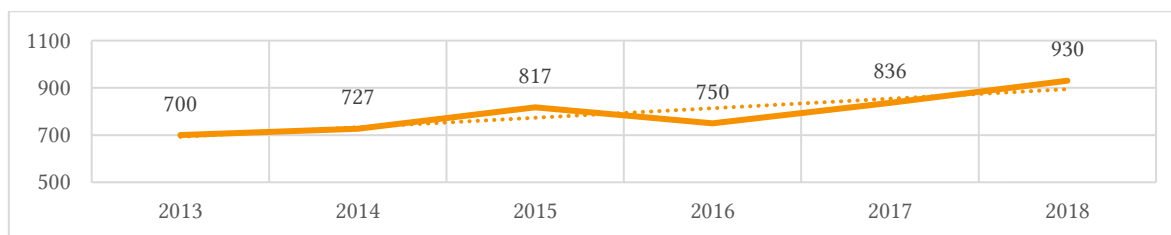
<sup>29</sup> Titres participatifs à hauteur de 300 k€ sur sept ans.

<sup>30</sup> Institut de développement de l'économie sociale. Pour en savoir plus : <http://www.esfingestion.fr/ides-presentation.html>.

<sup>31</sup> Investisseur solidaire sous forme de coopérative citoyenne.

fait, sa communauté recensée annuellement indique une croissance de 30 % entre 2013 et 2018 (cf. Graphique 3). L'ensemble de cette communauté hétéroclite interroge la place et le rôle des parties prenantes dans la gouvernance.

Graphique 3 : Evolution de la "communauté cooanamista", 2013-2018



Source : Coopaname, Rapports de gestion, 2013-2018.

### 3.2. Les parties prenantes externes

Coopaname se caractérise par l'éclectisme de ses partenariats et de ses cercles d'influences (cf. Image 3). La coopérative mène plusieurs projets avec le monde universitaire : Université Paris 7 Diderot (recherche), Université Paris 8 (accompagnement à la création et sensibilisation à l'ESS), Université du Maine (enseignement), Université Marne-la-Vallée (projet éducatif avec le Projet Coop'apprendre). En 2019, Coopaname s'investit dans le projet Cit'in, en partenariat avec des structures de recherche (ex. : LADYSS et GREDEG, Institut Godin), et de l'ESS (ex. : la Manufacture coopérative, Scic Tetris). Des coopérations sont nouées avec des associations d'éducation populaire dans le cadre du Projet Jeune, Piments avec Cap Berriat (Grenoble), et depuis 2017, avec Le Phares<sup>32</sup> et Études et Chantiers-Ile-de-France<sup>33</sup> sur le territoire de Plaine Commune (93) dans le cadre de la Coopérative Jeunes Majeurs<sup>34</sup> Coop'Commune. Depuis 2015, dans le cadre de réflexions sur les communs et le numérique, elle s'est rapprochée de réseaux de logiciels libres et de plateformes coopératives (ex. : association Coopdes-Communs<sup>35</sup>). Par ailleurs, la présence de Coopanamistes au sein d'Happy Dev<sup>36</sup>, et vice-versa, favorisent la création de liens partenariaux, qui profitent aux deux structures<sup>37</sup>.

À l'international, Coopaname appuie plusieurs projets expérimentaux visant la création de CAE au Maroc et en Tunisie<sup>38</sup>. La représentation de la coopérative à des événements internationaux qu'elle valorise dans sa communication externe<sup>39</sup> illustre une ouverture et une volonté de créer des partenariats pour faire connaître et évoluer son Projet. Dans le cadre d'un appel à projet européen, Coopaname s'associe avec DocServizi<sup>40</sup>, La Manufacture coopérative, et Oxalis pour accroître les opportunités commerciales des TA en Europe.

<sup>32</sup> Pôle d'Hospitalité d'Activités à Rayonnement Ecologique et Solidaire. Pour en savoir plus : <https://urlz.fr/bm9c>.

<sup>33</sup> L'association Études et Chantiers Ile-de-France est spécialisée dans l'éducation populaire et l'Économie Sociale et Solidaire.

<sup>34</sup> CAE éphémères pour adolescents/jeunes adultes permettant l'expérimentation de l'entrepreneuriat coopératif.

<sup>35</sup> Des membres de Coopaname sont sociétaires de l'association CoopdesCommuns.

<sup>36</sup> Happy Dev est un réseau de 500 indépendants et TA implantés en France, encourageant les projets collectifs dans le numérique.

<sup>37</sup> Organisation mutualisée. En 2018, S. Veyer, sociétaire, est nommé au conseil d'administration.!

<sup>38</sup> Portée par E. Bost et S. Ramli, ancien contrôleur de gestion à Coopaname.

<sup>39</sup> Visible dans ses rapports d'activité annuels.

<sup>40</sup> Basée en Italie, DocServizi est une entreprise dont le fonctionnement est de Smart. Coopaname en fait la découverte à partir d'un travail scientifique menée par une doctorante qui compare DocServizi et Coopaname dans sa thèse. C'est elle qui

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

Si historiquement Coopaname est étroitement liée à CPE, elle s'en éloigne progressivement<sup>41</sup>, pour finir en 2017, par ne pas renouveler sa cotisation. Cependant, Coopératifs ! en est toujours membre, montrant une ambivalence. Ses relations avec la CGScop et l'URScop révèlent également des tensions d'ordre politique. Toutefois, en 2017, elle s'investit dans le conseil d'administration de l'URScop<sup>42</sup>. La représentation de Coopaname dans ces réseaux est assurée par des TA administrateurs, qui bénéficient alors d'une indemnisation.

On notera l'existence de liens avec le milieu syndical comme avec l'UGICT-CGT<sup>43</sup> par des participations croisées à plusieurs événements entre 2013 et 2018<sup>44</sup>. En sus, les sollicitations de Solidaires attestent d'un renouvellement des liens avec les syndicats. À Oxalis, nous n'avons pas repéré ce type de relations. En revanche, à Arterréel et Cooproduction, on constate la présence d'un espace propice au dialogue. Mais les rapports entre les syndicats et Coopaname reflètent les ambiguïtés du positionnement des syndicats par rapport à l'émergence des TA et à propos de leur salariat atypique (Bost, 2011 ; Delvolvé et Veyer, 2011).

En cohérence avec son caractère historiquement conventionnel, la place des financements publics occupe une place importante jusqu'à récemment. La coopérative s'appuie sur un réseau de collectivités territoriales (Direccte<sup>45</sup>, le conseil régional d'Île-de-France, les conseils départementaux<sup>46</sup>, la Mairie de Paris et des communautés d'agglomérations franciliennes), qu'elle sollicite pour obtenir des

---

assure la continuité du lien entre les deux coopératives par l'organisation de rencontres et de réunions. Il faut souligner que la mise en relation de la doctorante est issue d'un partenariat de recherche historique avec A. Corsani.

<sup>41</sup> En raison de désaccords politiques, et de sa volonté de poursuivre des expérimentations, au-delà des conventions de CPE.

<sup>42</sup> C'est dans ce cadre institutionnel qu'elle participe au comité de pilotage de la future fédération des CAE.

<sup>43</sup> Union générale des ingénieurs, des cadres et des techniciennes, organisation confédérale de la CGTI.

<sup>44</sup> Ex. : les Universités de Printemps de 2016.

<sup>45</sup> Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

<sup>46</sup> Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne.

financements pour l'accueil, l'accompagnement et la création d'emploi, et des projets plus spécifiques<sup>47</sup>. Ces partenariats institutionnels impliquent des temps de représentation conséquents, assurés par la codirection générale et les SEM principalement. Cependant, la réduction des financements publics modifie ces relations.

En bref, l'écosystème coopanamiste, qualifié à plusieurs occasions par les acteurs de communauté se caractérise par sa diversité, en sus d'un nombre de projets importants. Cela montre à la fois l'ampleur du réseau tissé historiquement par Coopaname avec des partenaires coopératifs, associatifs proches de son Projet coopératif, voire avec des institutions. C'est pourquoi l'analyse porte sur ces proliférations partenariales d'un point de vue politique, puis stratégique. L'éclatisme important des partenariats et projets interroge leur cohérence, les ressources mobilisées pour les faire vivre, et leur apport aux dynamiques socioproductives.

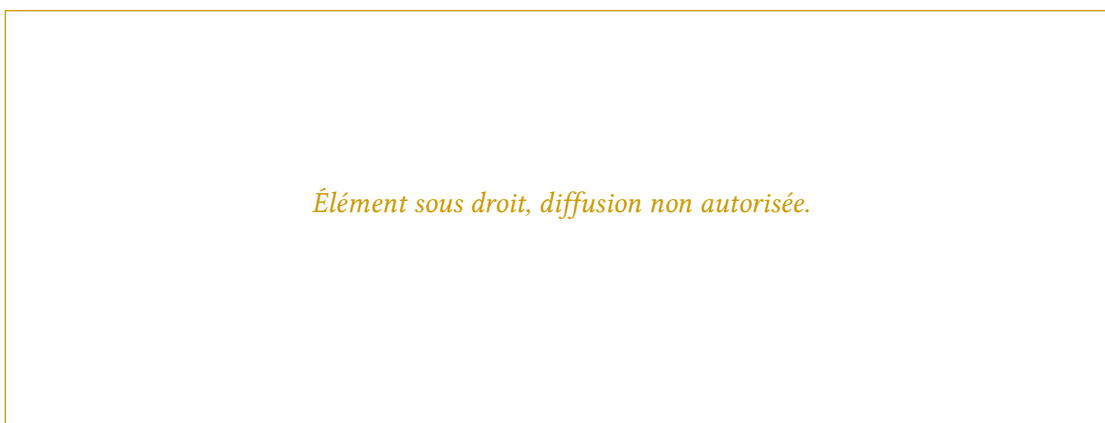
#### 4. *Le système socioproductif*

Le système socioproductif de Coopaname se singularise par son implantation en Île-de-France, expliquant en partie le niveau important de sa production (chiffre d'affaires total). Généraliste, elle illustre la multiactivité caractéristique des CAE. Avec sa filiale Coopératifs !, elle est en mesure d'accueillir des Activités professionnelles (AP) de services à la personne.

##### 4.1. Une implantation géographique principalement francilienne, et plus largement métropolitaine

Historiquement, Coopaname s'est implantée dans le XXe arrondissement de Paris — où se situe toujours son siège social —, dans le XIIIe arrondissement, et dans l'ensemble des départements de la petite couronne francilienne. Elle est également présente dans la Sarthe par le biais de son établissement du Mans. Elle valorise ces partenariats pour montrer son envergure nationale (cf. Image 4).

*Image 4 : "Points d'accueil de Coopaname et des coopératives associées", 2018*



---

<sup>47</sup> Ex. : Le projet Piments a été soutenu financièrement par le ministère délégué à l'ESS.

De fait, les frontières de Coopaname dépassent son implantation géographique francilienne. Si une majorité de Coopanamistes<sup>48</sup> est localisée à Paris et dans la petite couronne parisienne (780), environ 150 sont réparties sur le reste du territoire métropolitain (cf. Image 5). Malgré les déménagements, des TA souhaitent demeurer membres de la coopérative. De plus, la communauté inclut des partenaires et des porteurs de titres participatifs. Cette répartition géographique illustre une alternative à l'idée d'une CAE territoriale, emblématique de la politique d'essaimage soutenue par CPE<sup>49</sup>. La position de Coopaname consiste à répondre aux besoins des personnes qu'elles rencontrent, ou qui souhaitent demeurer dans sa communauté. Attirées par le Projet coopératif, certaines TA choisissent en effet de la rejoindre sans nécessairement habiter en Île-de-France. Cette situation amène une réflexion sur la place et le rôle des TA concernant le choix de leur CAE et interroge les concurrences entre CAE, lorsqu'elles ne parviennent pas à atteindre les objectifs d'intégration fixés par leurs financeurs publics.

*Image 5 : Répartition géographique des Coopanamistes en 2018 d'après le Rapport d'activités 2018, p. 43*

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

#### 4.2. Les niveaux de production

Entre 2013 et 2018, le chiffre d'affaires de la coopérative<sup>50</sup> croît de 50 %, avec en moyenne près de 9 % de croissance par an (cf. Graphique 4)<sup>51</sup>. Cependant, pour la première fois, en 2017, une légère baisse s'opère. La progression du chiffre d'affaires des UPIC entre 2013 et 2018 (+ 60 %) est légèrement plus importante que celle de la coopérative. À partir de 2015, Coopaname commence à mesurer l'évolution du chiffre d'affaires des UPC. On observe qu'il est multiplié par trois : il passe de 565 à 1 778 k€<sup>52</sup>. Le budget de l'UPM évolue de façon contrastée<sup>53</sup> du fait de la baisse des subventions, mais croît en moyenne de 11 % par an entre 2013 et 2018. Le capital social fait plus que doubler entre 2013 et 2018, avec une croissance moyenne de 20 % par année. L'analyse par UP montre une croissance progressive de l'ensemble, mais en particulier des UPC, tandis que le budget de la coopérative connaît une évolution plus limitée. Il s'agira d'expliquer ces tendances, en étudiant l'évolution des orientations stratégiques et de la configuration socioproductive.

---

<sup>48</sup> En fonction de leur lieu de résidence personnelle.

<sup>49</sup> Notamment dans une perspective de non-concurrence entre CAE pour accéder aux subventions des collectivités territoriales. Le choix Coopanamiste a généré des tensions avec CPE, voire avec d'autres CAE du réseau, pour qui l'implantation territoriale des TA détermine leur intégration dans la CAE du territoire.

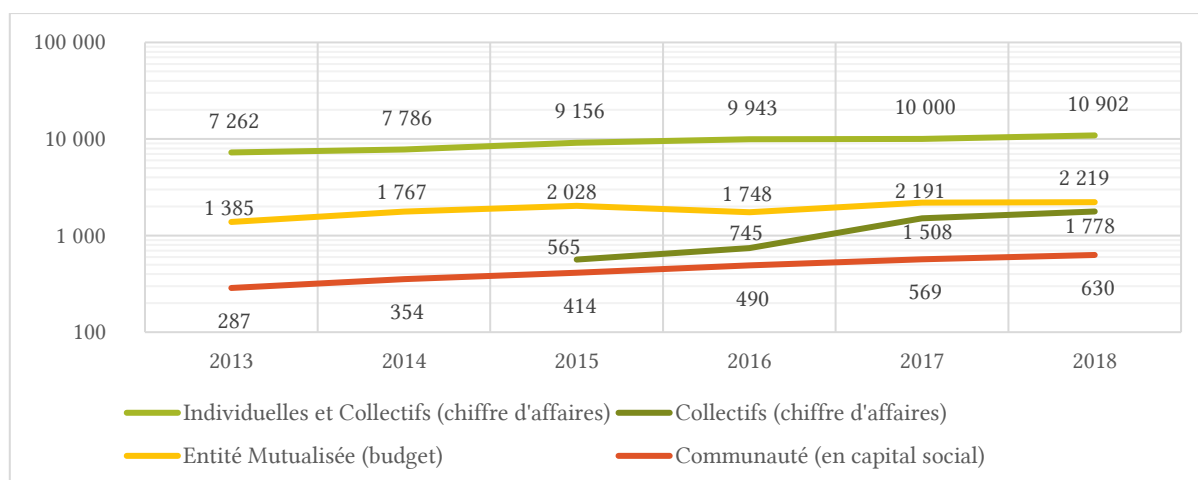
<sup>50</sup> Sans les subventions publiques. En 2017, la forte hausse est en partie liée à des marques collectives dynamiques.

<sup>51</sup> Une croissance équivalente à celle du chiffre d'affaires des UPIC.

<sup>52</sup> Ex. : Méta Paysage et Relation d'utilité publique.

<sup>53</sup> + 28 % en 2013, - 14 % en 2015, + 1 % en 2017, par rapport à l'année précédente.

Graphique 4 : Evolution de la production par unité productive, Coopaname (2013-2018), en milliers d'euros



NB : Echelle logarithmique allant de 100 à 100 000 afin de représenter ces différentes variables sur un même graphique.

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir des rapports d'activités, de gestion et de liasses fiscales, Coopaname (2013-2018).

#### 4.3. Multiactivité et pluriactivité à Coopaname

La composition sectorielle des UPIC est diversifiée et les niveaux de production variables. Coopaname est une CAE généraliste qui accueille une majorité d'AP de nature immatérielle, caractéristique des mutations productives contemporaines. Entre 2015 et 2018, l'analyse de la nature des AP<sup>54</sup> à Coopaname montre que le conseil représente la catégorie la plus importante<sup>55</sup> : il concerne 1/3 des AE. Dans une moindre mesure, c'est la création et l'entretien d'espaces verts, la formation et les ateliers, l'artisanat et les métiers liés à l'écrit et aux langues. Dans des proportions égales, on trouve la restauration et la cuisine, la santé et le bien-être, l'accompagnement professionnel, la manipulation informatique et l'invention d'images. Les AP manuelles et créatives<sup>56</sup> sont également significatives à Coopaname (en nombre et en chiffre d'affaires). Entre 2015 et 2018, les proportions de TA et d'UPIC par secteur sont relativement stables. D'après l'enquête *Revenus et Temps*, les UPIC s'inscrivent principalement dans la catégorie des services aux organisations et aux particuliers (un quart des répondantes), les métiers de l'écrit (un répondant sur cinq) ou encore l'artisanat et l'informatique (Corsani et al., 2016). L'enquête Revenus et Temps montre une diversité d'AP plus importante à Coopaname qu'à Oxalis. La classification créée par Coopaname précise l'étendue de cette multiactivité grâce à six catégories sectorielles plus fines (cf. Tableau 1)<sup>57</sup>. Dans notre échantillon, 80 % des TA interrogés développent une AP dans les services aux organisations (cf. Annexe 22).

<sup>54</sup> Ici, nous avons repris les catégories utilisées par Coopaname.

<sup>55</sup> Chiffres d'affaires et nombre de TA.

<sup>56</sup> Création et entretien d'espaces verts, pétrisseurs de mots, invention d'image et artisanat.

<sup>57</sup> D'après les données fournies par Coopaname sur le classement en quatorze secteurs d'AP différents entre 2016 et 2018.

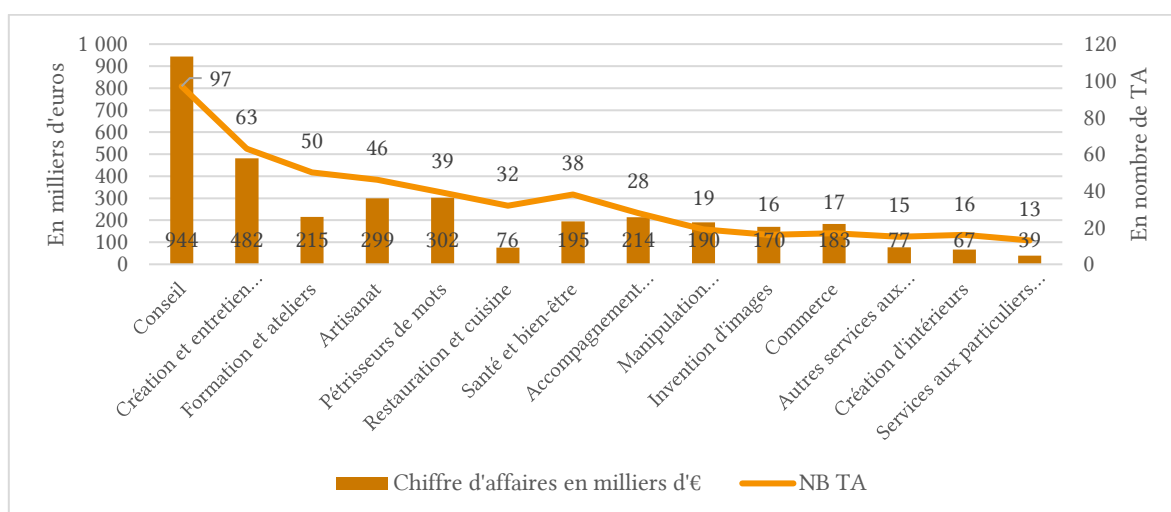
Tableau 1 : Catégories sectorielles les plus représentatives à Coopaname (2013-2018)

Catégories	Nombre de TA	Part de l'ensemble des AE <sup>58</sup>
Conseil	95	28 %
Création et entretien d'espaces verts	58	9 %
Traduction, correction journalisme, etc.	46	7 %
Formation et animation d'ateliers	42	8 %
Santé humaine et bien-être	58	6 %
Informatique, développement web, etc.	31	5 %

Source : Réalisé par les soins de l'autrice à partir des données fournies par Coopaname.

Les chiffres d'affaires et les salaires s'avèrent disparates selon le secteur des UPIC (cf. Graphique 5). Il est plus élevé dans les services aux organisations, la correction, l'ingénierie sociale, qui nécessitent des sources de revenus complémentaires, avec néanmoins d'importantes disparités selon les situations des TA. Ces données ne peuvent être analysées sans tenir des comptes de situations disparates des TA (cf. Annexe 22).

Graphique 5 : Production des UPIC et nombre de TA par secteur, Coopaname, 2017



Source : Réalisé par les soins de l'autrice à partir du document de Coopaname, « affiliation d'un secteur », 2015-2018.

Les chiffres d'affaires annuels moyens parmi les plus élevés concernent les AE de conseil (29 767 €), de création d'espaces verts (10 946 €), de formation et les ateliers (8 126 €), les moins élevés dans les AE de loisirs (2 567 €), de création d'intérieurs (2 354 €) et des services aux particuliers (999 €)<sup>59</sup>. Cette forte dimension sectorielle ne doit pas faire oublier les variations des frais professionnels engagés : les chiffres d'affaires importants peuvent induire de faibles revenus. Dans les AE de services aux organisations, les chiffres d'affaires sont plus conséquents, et à l'inverse les AE à destination des particuliers où ils sont les plus bas : le type de clientèle est significatif. L'analyse relative à l'évolution du chiffre d'affaires par secteur, et du nombre d'UPIC montre une corrélation entre la croissance du nombre

<sup>58</sup> Calculé en termes de nombre de comptes analytiques.

<sup>59</sup> Nous ne comptons pas les 17 TA dans le commerce dans la mesure où leurs frais professionnels sont élevés, mais notons que leur chiffre d'affaire moyen s'élève à 10 756 € en 2017.

d'UPIC et du chiffre d'affaires (ex. : accompagnement professionnel), dans des ampleurs toutefois contrastées<sup>60</sup>. L'augmentation des chiffres d'affaires est significative pour la formation, les métiers de correction, de traduction, l'entretien des espaces verts et la création d'intérieurs. Nonobstant, la hausse du nombre d'UPIC n'a pas toujours de corrélation avec celle du chiffre d'affaires, c'est même parfois l'inverse (ex. services aux particuliers). La baisse d'UPIC n'induit pas toujours celle du chiffre d'affaires (ex. : restauration et la cuisine, activités de loisirs).

Lorsqu'on s'intéresse au rôle de l'AE pour les TA, plusieurs constats distinguent les TA de Coopaname d'Oxalis. Dans notre échantillon 8 TA sur 10 qualifient leur UPIC de source de revenus majeure, le résultat d'un choix personnel. De fait, l'enquête *Revenus et Temps* montre que la pluriactivité des membres est importante à Coopaname. 60 % du temps de travail hebdomadaire des TA est consacré à l'UPIC, 20 % à une autre AP, et 13 % à une activité non rémunérée.

\*

L'histoire et du système socioproductif coopanamiste permet de relever plusieurs éléments stratégiques, et configurationnels, qui sont constitutifs de son modèle socioproductif. Historiquement, Coopaname est une CAE conventionnelle, "modèle" dont elle se détache par la formulation d'un Projet politiquement affirmé de transformation sociale, au-delà des dispositifs et des pratiques du mouvement. Les choix historiques des sociétaires concernant son organisation et les dispositifs de gestion des risques économiques entre unités productives (UP) fondent la spécificité du système socioproductif de la coopérative. Deuxièmement, c'est son implantation géographique en Ile de France, caractérisée par un tissu économique dense et un champ d'activités de services aux TA substantiels. Troisièmement, l'analyse du modèle socioproductif invite à considérer les effets induits par la taille de la communauté de TA et la composition de ses partenariats coopératifs et associatifs, qui lui donne un poids institutionnel, auprès des collectivités publiques et au sein du mouvement de l'ESS. Toutefois, elle subit la baisse des subventions. L'importance donnée à partir de 2006 à la communauté sociétaire nous amène à étudier les apports de ces relations dans la formation de ses dynamiques socioproductives et sur la stratégie de compétitivité coopérative. Enfin, son inscription dans les réseaux de recherche, renforcée par des partenariats universitaires, et sa pratique de recherche-action permanente invite à appréhender leur dimension politique et stratégique.

## Section 2. Le Projet coopératif de mutuelle de travail : une utopie mobilisatrice

« *Coopaname, c'est politique* »,<sup>61</sup> indique le site internet de la coopérative. Notre enquête montre l'importance du mot « *politique* » dans le Projet coopératif de Coopaname. En effet, les discours — en particulier formulés par la codirection générale et la coprésidence auprès des médias —, et l'étude des outils de communication (comme les rapports d'activités<sup>62</sup>, le site internet) montrent l'attention portée aux activités politiques de l'entreprise. Son slogan « *faire société* » transmet l'idée de communauté de

---

<sup>60</sup> Dans le cas de l'accompagnement professionnel, la baisse du chiffre d'affaires moyen par UPIC.

<sup>61</sup> Source : <http://www.coopaname.coop/article/coopaname-cest-politique> — Consultée le 05/06/2017.

<sup>62</sup> On compte 10 mentions en moyenne par rapport d'activités (2013-2018).



personnes, en y intégrant une dimension sociétale<sup>63</sup>, et politique. En d'autres termes, le Projet véhicule une intention de réencastrement de l'économique (les activités productives marchandes) dans un cadre politique. Les thèmes des universités de recherche-action annuelles illustrent ces orientations politiques (cf. Tableau 2). Enfin, son objet social inclut une ambition politique, qui la distingue des deux autres CAE étudiées : « *Les coopératives d'activité et d'emploi ont pour objet principal l'appui à la création et au développement d'activités économiques par des entrepreneurs (personnes physiques). D'autre part, des activités complémentaires de recherche-action, de sensibilisations dans le cadre de projets jeunesse ou encore l'accompagnement d'autres coopératives sont mises en œuvre* »<sup>64</sup>.

Tableau 2 : Thèmes des universités de Coopaname (2008-2019)

Année	Thème
2008	Le lien entre la politique d'accompagnement et la politique de la coopérative, avec une réflexion sur la portée des actions collectives
2009	La mutualisation et la mutualité des risques socioéconomiques
2010	Le lien entre la croissance de la coopérative et la coopération de production
2011	La richesse, les revenus des TA
2012	La démocratie dans un collectif de personnes important
2014	L'histoire de ses expérimentations, le récit de son histoire
2016	L'éthique et la valeur du travail
2017	La créativité et l'utopie dans l'action
2018	Les mutations de son modèle économique
2019	Une réflexion identitaire sur les relations, les actions entre les parties prenantes

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice, notamment à partir de Ballon et Bodet, 2017, pp. 69-71.

Initialement « *vitrine du réseau CPE* », Coopaname se détache de la vision conventionnelle de CPE et modifie son Projet au fil des évolutions du système institutionnel, des débats démocratiques et des recherches-actions, en partant de l'« *entreprise partagée* » (2005) à « *l'entrepreneuriat collectif* » (au sein de CPE)<sup>65</sup> ou au « *méso-entrepreneuriat* » (Veyer, 2005), puis de « *mutuelle de travail* » (Sangiorgio et Veyer, 2009)<sup>66</sup>. La codirection formule une vision alternative de la CAE. Cette section vise à qualifier les ambitions politiques coopaname, en considérant son utopie instituante (Desroches, 1976).

### 1. *Un discours critique de l'idéologie néolibérale de l'entrepreneuriat individuel*

Coopaname adopte un discours critique des politiques d'emploi et des règles encadrant le salariat. En ce sens, elle reprend les idées formulées par CPE. Son vocabulaire illustre une orientation critique du capitalisme, autant dans ses outils de communication, que dans ses rapports d'activités<sup>67</sup>, qui interroge sur une sélection politique des personnes intégrées. La critique à l'égard du néolibéralisme

<sup>63</sup> Sociétal au sens de son intention de transformation sociale qui dépasse les frontières de ses activités socioproductives pour influencer la sphère publique, les réseaux coopératifs et la recherche.

<sup>64</sup> Source : Coopaname, *Statuts juridiques*, 2019. L'analyse de l'objet social d'Oxalis et Artenréel reprennent les obligations légales.

<sup>65</sup> S. Veyer participe activement à la définition de la première charte de CPE qui inclut la notion d'entrepreneuriat collectif.

<sup>66</sup> Le Projet coopératif de Coopaname est d'abord formulé par E. Bost. Puis, J. Sangiorgio et S. Veyer conçoivent le Projet de mutuelle de travail, en adoptant une posture d'acteurs-chercheurs qu'illustrent leurs publications (2006-2009 et 2018).

<sup>67</sup> Sur son site internet, c'est avec humour qu'elle invite les personnes intéressées à réfléchir au sens de leur intégration : « *Être ou ne pas être un projet bienvenu ? Telle est la question.* » En sus des contraintes légales et organisationnelles, elle explique : « *Prenons la route ensemble si... vous avez un projet révolutionnaire et personne ne vous comprend* », mais « *Passer votre chemin si... votre projet est contraire aux valeurs de l'économie sociale : si vous comptez vivre de la misère, de la naïveté ou de l'exploitation des autres* ». Dans son rapport d'activité 2014, elle raconte l'avancée des projets initiés dans le cadre de Bigre ! en indiquant que « *la révolution du travail est en cours* » Source : Coopaname, *Rapport d'activités*, 2014.

économique s'affirme aussi par le rejet de l'entrepreneuriat individuel : la CAE est vue comme une « *alternative à la création d'entreprise classique* » (Veyer et Sangiorgio, 2006), la codirection dénonce la politique du « *Medef qui aspire à ce que chacun devienne 'entrepreneur de soi'* » (Veyer, 2014, p. 20) Sa critique de la philosophie et des outils managériaux négligeant les liens sociaux, le savoir-faire et le sens du travail l'amène à refuser une utilisation sans modification cohérente avec son Projet coopératif (Rousseau, 2007), un positionnement caractéristique du milieu associatif (Eynaud et Mourey, 2012), mais qui pose question quant à l'efficacité des outils mis en œuvre au vu de sa taille. C'est d'ailleurs l'un des éléments qui fonde sa critique de l'entrepreneuriat social, l'insuffisante prise en compte du politique, lorsqu'elle partage ses réflexions relatives aux fonctions des affaires sociales : « *Petite note spéciale pour nos ami.es du Mouves<sup>68</sup> : 'affaires sociales' ne se traduit pas par 'social business'. Il ne s'agit pas ici de savoir comment on marchandise le lien social, mais plutôt comment on socialise des liens marchands* »<sup>69</sup>. En ce sens, sa démarche est proche du mouvement historique de l'économie sociale (Draperi, 2010a, 2010b) par sa volonté de tisser des liens entre TA, pour favoriser la coopération et la mutualisation, et ainsi proposer une alternative à l'atomisation des collectifs de travail, et à l'individualisation des droits à la protection sociale (Veyer et Sangiorgio, 2006, 2018). C'est l'un des éléments distinctifs de la CAE dans le mouvement des CAE, qui explique son éloignement de CPE.

La prise en compte de « *la question sociale* » (Castel, 1995) s'accompagne d'une valorisation des luttes ouvrières. Coopaname témoigne son attachement aux acquis sociaux historiques<sup>70</sup> par la protection qu'il confère aux travailleuses face aux dysfonctionnements du système institutionnel. « *À l'heure où l'auto-entrepreneuriat prend son envol (2008) et propose des revenus à court terme avec une faible sécurité sociale, la coopérative défend le régime général et met en avant les revenus différés générés par le collectif de travail (intéressement, participation)* »<sup>71</sup>. En 2013, la protection sociale et la mutualité font l'objet d'une *université d'automne* (Ballon et Bodet, 2017), et d'une conférence de Bernard Friot sur la protection sociale en France (Friot, 1998). C'est en ce sens qu'il faut comprendre l'intention d'ouverture à tout public de Coopaname. La défense du salariat est combinée avec un rejet manifeste du « *lien de subordination* » qui accompagne tout contrat de travail, et le dialogue social, avec la mise en œuvre des IRP (Bost, 2011, pp. 156-160 ; Delvolvé et Veyer, 2011 ; Bodet et de Grenier, 2012). La coopérative Mondragon, qui s'appuie sur la loi espagnole interdisant au coopérateur d'être salarié, constitue un modèle pour E18<sup>72</sup>, du fait de la primauté accordée au sociétariat sur le salariat, et la capacité de la coopérative à assurer la protection sociale de ses membres : « *L'organisation du travail [salarié] reste féodale* », regrette-t-il. L'utopie portée par Coopaname vise à incarner une organisation alternative à l'entrepreneuriat individuel précarisant, avec une ambition de défendre les intérêts de ses membres.

---

<sup>68</sup> Mouvement des entrepreneurs sociaux. Réseau national de promotion et de développement au service de l'entrepreneuriat social.

<sup>69</sup> Source : Coopaname, *Rapport d'activités*, 2013, p. 8.

<sup>70</sup> Le régime général de la protection sociale.

<sup>71</sup> Document internet de Coopaname, Luc Mboumba, *Histoires des contributions*, 2017.

<sup>72</sup> E18 est la référence associée à l'entretien réalisé avec une personne membre d'une des trois CAE, ici Coopaname.

## 2. Une utopie instituante : la mutuelle de travail

Dans la continuité de l'histoire du mouvement coopératif ouvrier et des socialistes utopiques<sup>73</sup>, Coopaname définit son projet et sa communauté de la façon suivante : « *Ni dépendants, ni indépendants, les coopérateurs et coopératrices inventent au quotidien un cadre original où le rapport au travail est fondé sur un lien social et non sur un lien de subordination ou un rapport commercial. Ce cadre trace les contours d'une nouvelle forme d'organisation : la « mutualité de travail »*<sup>74</sup>. Les notions de métiers, de savoir-faire sont très présentes dans le vocable coopaname, où l'artisan fait figure d'idéal. Source d'émancipation, le travail est au cœur du discours politique de la coopérative, il s'agit d'« *inventer un autre rapport au travail* »<sup>75</sup>, c'est-à-dire de pouvoir vivre décemment de son savoir-faire, à son rythme, sans subir des décisions non débattues au préalable. E1, ESA et SEM, 2 ans d'ancienneté « *Pour moi, le fait que ce soit une Scop, ça augmente le sens de mon travail. [...] On renforce un outil de production qui devient un bien commun [...]. Les richesses qu'ont créées, soit on les repartage, soit on les remet dans l'outil de travail. C'est un bel objet sociétal que de favoriser l'émancipation dans le travail, c'est motivant.* »

Coopaname s'approprie les discours des socialistes utopiques (Delvolvé et Veyer, 2009 ; Bureau et Corsani, 2014) pour définir la mutuelle de travail comme un Projet utopique instituant, au sens de Desroche (1976). Pour le formuler, elle commence par créer une commission recherche, qui lui permet d'engager des actions de recherche sur l'idée de « *méso-entrepreneuriat* » (Veyer, 2005). « *Cette ambition est issue d'une recherche, notamment soutenue par la DIISES<sup>76</sup>, sur l'objet social de Coopaname, la nature de certains des mécanismes mis en place et les modalités du développement de la coopérative* »<sup>77</sup>, et poursuivie avec A. Corsani et M.-C. Bureau (2014). Il faut revenir sur l'histoire des idées de Coopaname à partir des articles de recherche-action permet de comprendre la formulation et les caractéristiques progressivement formulées de la mutuelle de travail (Delvolvé et Veyer, 2009, 2011 ; Bureau et Corsani, 2014).

En 2009, une première description des pratiques de Coopaname expose les principes visant à faire advenir un « *travail autonome* » d'essence mutualiste<sup>78</sup>. Dans cette optique, l'activité socioproductive principale consiste à protéger les parcours professionnels de TA, avec une « *fonction de banque coopérative (le chiffre d'affaires n'étant pas restitué de manière automatique et immédiate sous la forme d'un salaire [...], mais utilisé dans la durée afin de lisser les salaires versés et les charges sociales afférentes), la CAE se trouve de fait en position de gérer un volant de trésorerie collective qui permet une garantie mutuelle de la stabilité des salaires versés* » (Sangiorgio et Veyer, 2009). Basés sur les principes fondateurs

---

<sup>73</sup> Coopaname réaffirme la signification historique de Scop, autrement dit de « *Société Coopérative Ouvrière de Production, alors que le mouvement de Scop utilise désormais dans ses communications l'expression de « Société Coopérative et Participative* ». Voici l'explication : « [...] nous revendiquons pleinement le terme ouvrier caché derrière le O de notre Scop. Parce que, étymologiquement, l'ouvrier est celui qui "fait avec habileté un travail", possède un savoir-faire et le met pleinement en œuvre. » - Source : <http://www.coopaname.coop/article/coopaname-cest-politique> - Consultée le 05/06/2017.

<sup>74</sup> Source : <http://www.coopaname.coop/article/coopaname-cest-politique> — Consultée le 05/06/2017.

<sup>75</sup> Document de travail Coopaname, *Mutualité de travail*, 2012.

<sup>76</sup> Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale.

<sup>77</sup> Source : Documentation interne de Coopaname, *Projet de recherche-action sur la Mutualité de travail – Réinvestir les principes mutualistes pour innover en matière de travail et d'emploi*, juillet 2011, p. 2.

<sup>78</sup> Cette vision indique les théoriques avec les réflexions de J.-F. Draperi et D. Hiez qui adoptent un regard critique de la spécialisation et la distinction entre les fonctions productives des associations coopératives ouvrières qui combinaient les caractéristiques actuelles d'une association, d'une coopérative et d'une mutuelle.

du mouvement de la coopération ouvrière de production , le Projet de Coopaname repose sur une organisation holiste<sup>79</sup> définie par le collectif au service de l'individuel : « *La coopérative d'activités et d'emploi n'est donc pas la Structure qui l'anime, ni la somme des projets individuels qui la compose, ni le projet collectif qu'elle génère : elle est la dynamique qui permet à chacune de ces parties d'alimenter les autres : elle est ce pari hétérodoxe qui consiste à vouloir à créer du collectif par et pour favoriser le succès individuel* » (Veyer, 2011, pp. 23-29).

Entre 2009 et 2011, les fonctions de la mutuelle de travail sont affinées à partir d'une réflexion sur l'instauration des IRP à Coopaname, esquissant les périmètres d'une nouvelle forme coopérative. « *Ce que défendent les CAE au travers l'idée de mutuelle de travail, ce n'est pas tant le salariat (qui n'est qu'un outil) que le tissu de solidarités sociales et professionnelles que 150 années de progrès social étaient parvenues à réguler, et que le capitalisme financier autant que l'État libéral contribuent à détricoter. Car qu'est-ce qu'un auto-entrepreneur sinon une réincarnation du salarié du XIXe siècle cherchant à vendre au quotidien sa force de travail ?* » (Delvolvé et Veyer, 2009, pp. 11)<sup>80</sup>. Dans cette perspective, la mutuelle de travail combine quatre fonctions : l'organisation de collectifs de travail, la gouvernance collective, l'accompagnement au développement économique et la recherche-action permanente (cf. Image 6). Elles relèvent des champs marchand, social, communautaire, voire scientifique. L'utopie concrète de mutuelle de travail contient l'idée d'une futurité de l'action (Commons, 1935), d'imaginaire instituant (1975 ; Bureau et Corsani, 2015). L'analyse du modèle socioproductif vise à évaluer la capacité de Coopaname à formuler stratégiquement ce Projet.

*Image 6 : La mutuelle de travail, troisième génération de CAE : une lecture coopanamiste*



---

<sup>79</sup> La CAE dépasse la somme de l'ensemble de ses parties : elle crée de la richesse grâce aux synergies collectives entre membres.

<sup>80</sup> La dimension instituante de l'article passe par une recherche de l'action en train de se faire et l'affirmation d'une idée politique.

Pour déployer son Projet, Coopaname s'appuie sur un réseau de partenaires, dont la proximité en matière de valeurs, de principes et de modes de fonctionnement, permet l'expérimentation du Projet Bigre !, dont elle l'instigatrice. Ce travail partenarial s'inscrit dans l'idée de peser dans le système institutionnel, un objectif qui traverse l'histoire de Coopaname. C'est ce qui explique les partenariats noués avec la NEF, Enercoop.

### 3. *La transformation sociale par la recherche-action permanente & des innovations institutantes*

Dans une perspective de transformation sociale, le Projet coopératif de Coopaname inclut une politique d'éducation à la coopération, et de RA. Questionnant les processus d'institutionnalisation (Boudes, 2018), la RA permanente lui permet d'inventer des modes d'organisation du travail et des mécanismes de gestion au-delà d'une démarche instituée<sup>81</sup>, ce qui explique ses rapports ambivalents avec les réseaux coopératifs. Coopaname se qualifie de « *laboratoire de non-permanence absolu* »<sup>82</sup>, et de « *fabrique d'auto-emploi* » (Veyer et Sangiorgio, 2006). Elle expérimente un espace d'innovations institutionnelles et organisationnelles (Bureau et Corsani, 2015) : une coopérative de travailleuses autonomes. Coopaname contribue à penser et théoriser la CAE, sur le travail, les relations salariales, le dialogue social et la gouvernance, qui lui donne une visibilité importante dans les médias et dans les universités (cf. chap. 3). L'une des premières formes d'action sociétale et politique qu'elle mène vise sa reconnaissance en tant qu'espace instituant en RA permanente dans les réseaux académiques (ex. : Laboratoire LEST au Cnam). Pour cela, elle s'appuie sur une démarche de recherche-action dont la finalité est double : enrichir ses actions par la réflexion, l'apport de concepts utiles pour approfondir son utopie, et favoriser l'émancipation de ses membres, par l'éducation coopérative (Ballon et Bodet, 2017). La première commission créée est d'ailleurs dédiée à la recherche, la deuxième concerne la vie démocratique. Son ambition intègre l'idée de citoyenneté économique au sein d'une communauté de pairs égaux. La dimension d'éducation à la coopération, vers la participation à la gouvernance démocratique, constitue un élément fort du Projet (Draperi, 2011), symbolisé par la place de la RA dans la coopérative comme en atteste l'organisation d'universités « *a-saisonnées* » (Ballon et Bodet, 2017).

*En synthèse*, Coopaname se caractérise par la force de son Projet coopératif celle de la « *mutuelle de travail* » (Ballon et alii, 2019). Elle se distingue du mouvement des CAE par son approche critique des « *dérives* » des EESS, au moyen d'une politique partenariale<sup>83</sup>. Coopaname s'efforce de diffuser cette utopie dans son écosystème, en vue d'agrandir sa communauté, et accroître les opportunités de coopération et de mutualisation des risques pour ses membres. Son expérimentation de mutuelle de travail

---

<sup>81</sup> En opposition à démarche institutante, au sens où Coopaname évite d'instaurer des pratiques trop rigides et institutionnalisées.

<sup>82</sup> Propos recueillis dans le cadre d'une observation participante, lors d'une réunion de préparation des 10 ans de Coopaname.

<sup>83</sup> Cf. Tribunes : Emmanuel Antoine et Stéphane Veyer, « Pour une économie sociale et solidaire 'de combat' », publiée le 21 novembre 2013 sur *LeMonde.fr* — Consultée le 7 novembre 2017 ; Stéphane Veyer, « Pour une mutualité de travail », La tribune Fonda, n° 222, juin 2014. URL : <https://frama.link/14L81heZ> ; Anne-Laure Desgris (Oxalis), Noémie de Grenier (Coopaname) et Benoît Lewyllie (SMart), « Emploi atypique, travail utopique : pour en finir avec le travail salarié », *LeMonde.fr*, 21 juin 2015, URL : <https://frama.link/Por94sjF>.

tend à hybrider davantage l'organisation de la CAE entre association de TA<sup>84</sup>, coopération de production et mutuellisme, une distinction institutionnelle qu'elle remet en question. Ce Projet suscite un intérêt fort des chercheurs, voire leur admiration. Mais, cela induit des biais scientifiques minimisant les dysfonctionnements organisationnels (cf. chap. 3). Notre approche du Projet de Coopaname inclut une distance critique, utile pour saisir les tensions au sein de la communauté. Plusieurs questions structurent notre réflexion : comment ce Projet coopératif est-il mis en œuvre en termes d'organisation productive, de modèle socioproductif ? Quelles sont les tensions entre l'énoncé du Projet et sa mise en œuvre ?

### Section 3. Des orientations stratégiques marquées par la prééminence de la dimension politique sur la dimension socioéconomique

La réduction des financements publics s'accroît avec le changement de majorité du conseil régional d'Île-de-France en 2016, principal financeur de Coopaname, et la prévision de suppression du CICE, qui permettait à l'EM d'équilibrer son budget. Face à cette diminution drastique des financements publics, la coopérative formule progressivement une nouvelle stratégie qui vise l'autofinancement. Son objectif est notamment de parvenir à réduire les coûts des fonctions mutualisées (en pourcentage du chiffre d'affaires et en efficacité). Par ailleurs, elle entend favoriser le développement commercial des UPIC, pour accroître le revenu des TA, et leur contribution aux fonctions mutualisées. Mais, comment articuler cette transition économique avec l'intention politique de la coopérative, surtout son ouverture, relevant d'une logique communautaire et mutualisée ? Quelles sont les orientations stratégiques formulées en cohérence avec le Projet coopératif, en intégrant une logique marchande nécessaire ? Pour répondre à ces éléments, nous considérons dans un premier temps les stratégies de revenus et nous poursuivons sur l'analyse de la stratégie de compétitivité coopérative.

#### 1. Les stratégies de revenus

D'emblée, ce qui ressort de l'analyse des stratégies de revenus des UPIC coopanamistes, ce sont les situations éclectiques sur le plan de la multiactivité, de l'innovation, de la finalité socioproductive, de la production réalisée, mais on note une place significative des choix orientés vers la coopération de production, la diversité et la réciprocité. Les principales variables relatives autant aux UPIC (sur le plan de la nature de l'AP, que leur dimension individuelle ou collective) qu'aux profils des TA (situation familiale, expériences professionnelles) (cf. Annexe 22. 1.). Ainsi, les stratégies de revenus varient selon sur les TA sont d'anciennes salariées de grandes entreprises rejoignent la coopérative, par choix ou non, pour développer une AP en lien avec leur formation initiale, et les compétences acquises au cours de leur parcours professionnel (Ballon et alii., 2019). L'analyse des sources de revenus des UPIC indique la mobilisation de plusieurs sources de façon récurrente : diversité, ciblage de la clientèle (OESS, collectivités publiques) et de façon croissante de la coopération de production, des liens réciproques et plusieurs cas de mutualisation. Ainsi, à Coopaname, il est plus difficile qu'à Oxalis

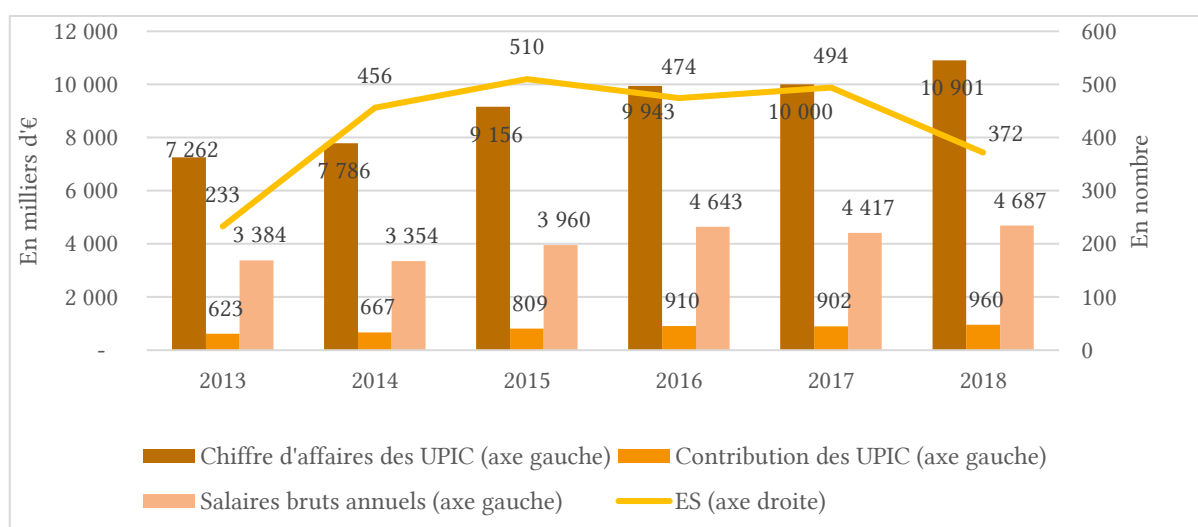
---

<sup>84</sup> Un syntagme utilisé par les Coopanamistes.

d'établir de grandes orientations au niveau de stratégies de revenus du fait de la multiplicité des UPIC. De plus, nous disposons d'une vision moins claire de l'ensemble des évolutions stratégiques des UPIC, en raison d'informations plus restreintes.

De façon globale, le niveau de production réalisé et les revenus des TA augmentent sur la période (cf. Graphique 6). Entre 2013 et 2018, le chiffre d'affaires des UPIC progresse de façon continue (en moyenne + 10 %/an), et de 50 % entre 2013 et 2018. C'est entre 2014 et 2015 que la croissance est la plus forte (+ 17 %). Mais en 2017, pour la première fois dans l'histoire de la coopérative, le chiffre d'affaires stagne. Les revenus augmentent de près de 40 % entre 2013 et 2018<sup>85</sup>. En 2015, le revenu interne moyen des ES à Coopaname s'élève à 850 €/mois, mais la médiane se situe à 505 €/mois, attestant d'inégalités salariales marquées (Corsani et al., 2016, pp. 12). Dans le même temps, la contribution augmente d'environ 55 %, du fait du changement d'assiette (de chiffre d'affaires à marge brute) et de la croissance du chiffre d'affaires. L'évolution du nombre d'ES est contrastée : il double entre 2013 et 2014, connaît des hausses et baisses successives entre 2014 et 2017, avant de chuter de plus de 30 % entre 2017 et 2019, en raison de l'introduction du CAPE qui induit un salariat plus tardif. La part d'ETP parmi l'ensemble des ES correspond à une moyenne de 30 % entre 2010 et 2017, seulement 1/3 des ES sont à temps plein. En 2016, les 474 ES représentaient 179 ETP.

Graphique 6 : Evolution de la production des UPIC et du nombre d'ES, Coopaname (2013-2018)



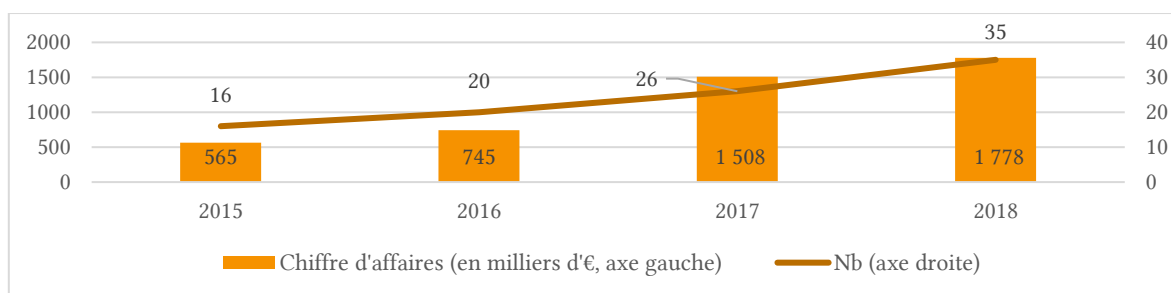
Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir des données des rapports d'activités et de documentation interne de Coopaname.

Les dynamiques de production collective sont contrastées entre l'intention affichée des TA et la réalité de la coopération de production (Corsani et alii, 2016). C'est d'ailleurs suite à l'enquête *Revenus & Temps* que Coopaname introduit un suivi plus précis de ces dynamiques collectives. Entre 2015 et 2018, la coopération de production croît notablement (cf. Graphique 7). Le nombre de personnes impliquées dans des AE collectives double (de 16 en 2016 à 35 en 2018) ; le chiffre d'affaires est multiplié par trois

<sup>85</sup> Avec une légère baisse entre 2016 et 2017.

(de 565 k€ en 2015 à 1 778 k€ en 2018), du fait de marques collectives particulièrement productives (cf. Annexe Coopaname, D).

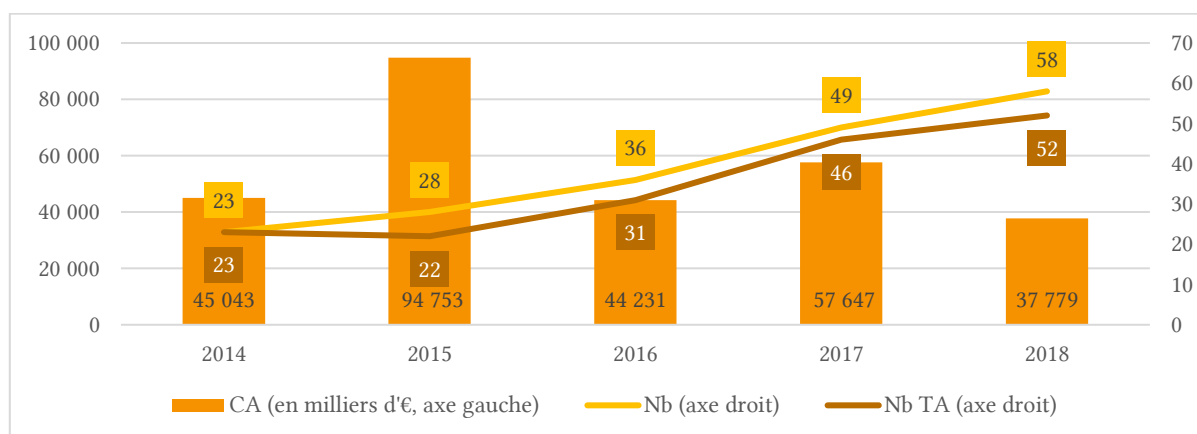
Graphique 7 : Evolution du chiffre d'affaires et du nombre d'AE collectives, Coopaname (2015-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'autrice à partir des données de Coopaname (2015-2018).

Sur la période 2014-2018, les prestations internes augmentent en nombre de missions, mais l'évolution du chiffre d'affaires est plus contrastée (cf. Graphique 8). En 2015, plusieurs projets conséquents hébergés par la coopérative permettent de rémunérer des TA (Piments, La Manufacture coopérative), ce qui fait croître le volume de prestations internes. En 2018, le chiffre d'affaires se révèle peu élevé, mais le nombre d'UPIC mobilisé croissant indiquent une baisse du montant moyen de la prestation.

Graphique 8 : Evolution des prestations internes de l'EM aux UPIC (2014-2018)



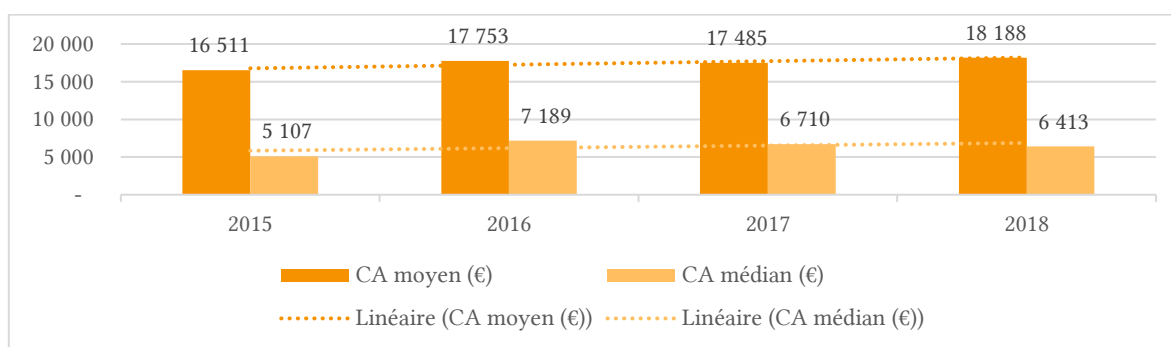
Source : Réalisé par les soins de l'autrice à partir des données des rapports d'activités et des focus économiques de Coopaname.

Comme le montrait déjà l'enquête *Revenus et Temps*, les situations des UPIC sont contrastées, comme l'indique la différence conséquente entre la moyenne et la médiane du chiffre d'affaires (cf. Graphique 9). En 2018, ils s'élèvent respectivement à 18 188 € et 6 413 €. Les proportions sont relativement stables entre 2015 et 2018. Toutefois, le chiffre d'affaires médian (+ 26 %) croît de façon plus importante que le chiffre d'affaires moyen (+ 10 €), attestant d'une hausse globale du chiffre d'affaires des UPIC et d'une baisse de la disparité des niveaux de production. En 2015, le revenu interne moyen des ES à Coopaname s'élève à 1 065 €/mois<sup>86</sup> (Corsani et al., 2016, p. 12).

<sup>86</sup> Elle est proche de la médiane qui s'établit à 1 170 €/mois.



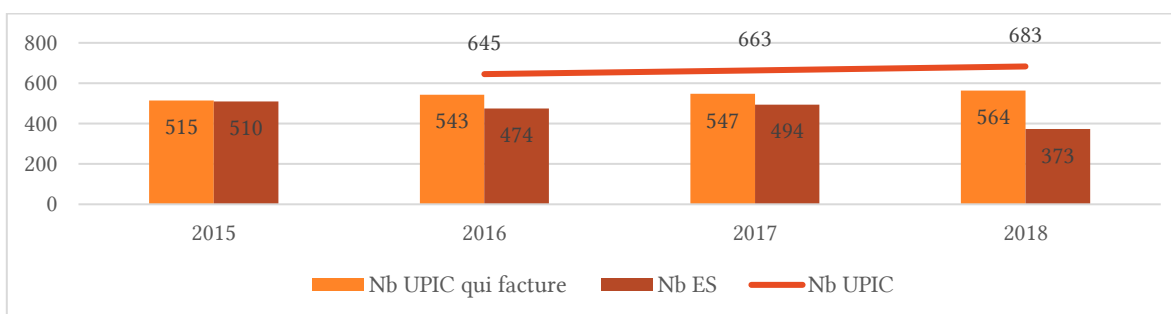
Graphique 9 : Evolution du chiffre d'affaires par TA, Coopaname (2015-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'autrice à partir de la documentation interne de Coopaname, 2015-2018.

L'analyse de l'évolution de la facturation des UPIC constitue un indicateur intéressant qui mesure les dynamiques productives des UPIC, complétant ainsi celle du chiffre d'affaires<sup>87</sup> (cf. Graphique 10). De fait, cet indicateur permet d'évaluer le nombre d'ES qui facturent, ce qui est d'autant plus intéressant quand la CAE est ouverte et peut accueillir des UPIC qui ne facturent pas. Elle est quasiment équivalente entre le nombre par ES, et par UPIC, ce qui montre que la majorité des factures sont réalisées par des ES, soit des UPI. En moyenne, 83 % des UPIC facturent entre 2016 et 2018<sup>88</sup>.

Graphique 10 : Évolution du nombre d'UPIC facturant et du nombre d'ES, Coopaname, 2016-2018



NB : En 2018, la baisse du nombre d'ES est aussi liée à l'absence de comptabilisation – comme c'était le cas les années précédentes – des personnes en congés sans solde parmi les effectifs salariés. Source : Coopaname, Documentation interne, 2015-2018.

Éclectiques, du fait notamment de la multiactivité et de la pluriactivité des AE, les stratégies principales identifiées relèvent d'une ambition politique (recours aux échanges réciprocaires), la coopération de production et de la mutualisation (ex. : logiciels, locaux). Dans une moindre mesure, on observe la mobilisation de réseaux (notamment internes), et la croissance du ciblage de la clientèle (réponse aux appels d'offres). Enfin, on remarque des stratégies contrastées entre la spécialisation de l'AE sur un domaine de production très particulier (rédaction d'articles pour l'ESS), et à l'inverse la recherche de diversification des AE pour obtenir le revenu souhaité (ex. paysagisme + papeterie, bricolage et photographie).

<sup>87</sup> Un indicateur utilisé dans le contrôle de gestion de Coopaname et indiqué dans les rapports de gestion au conseil d'administration.

<sup>88</sup> Le nombre d'ES inférieur au nombre de factures s'explique par la facturation des TA en CAPE.

Cette hétérogénéité s'explique par l'ouverture de la coopérative, générant une importante disparité des stratégies de revenus. Toutefois, nous constatons la forte présence d'activités de services aux entreprises et aux organisations, principalement cognitives, mais aussi des AP de type artisanal. Ce sont les premières qui réalisent la production la plus conséquente, et reçoivent les revenus les plus élevés. Du point de vue des sources de revenus, on constate le recours plus marqué à la diversification de leur offre, à la qualité du bien ou du service produit, rendu possible par la localisation géographique en Île-de-France, et l'accès à un marché permettant de valoriser les prix des prestations. Dans une moindre mesure, certains groupes de TA développent une notoriété en Île-de-France et en France, acquises au fil de l'ancienneté. Enfin, une partie des TA expérimentent des formes de mutualisation (partage de local pour les artisans), et tissent des liens réciprocaires (au sein des groupes métiers), voire des coopérations de production, de façon moindre qu'à Oxalis même si elles tendent à augmenter.

*En synthèse*, l'analyse des situations des 10 TA interrogés montre des difficultés pour la moitié d'entre eux à formuler une stratégie claire, tandis que l'autre moitié parvient à élaborer une orientation précise et efficace (si on s'intéresse à leur satisfaction). La présence d'un salaire mensuel fixe et complémentaire hors de la coopérative constitue une source de stabilité des revenus, quant à celles qui bénéficient de revenus relativement continus dans la coopérative, c'est qu'elles disposent d'une certaine ancienneté, d'une clientèle établie et fidèle. À présent, il s'agit d'étudier comment le caractère hétéroclite de ces stratégies de revenus s'articule avec la stratégie de compétitivité coopérative.

## 2. *Stratégie de compétitivité coopérative*

L'analyse du modèle socioproductif de Coopaname invite à examiner plus précisément la traduction stratégique de son Projet coopératif, dans la mesure où il occupe une place prépondérante. Quelles sont les sources mobilisées qui permettent la combinaison entre des finalités marchandes, mutualisées et communautaires ? Comment la coopérative transpose-t-elle l'hétérogénéité des stratégies de revenu dans une stratégie de compétitivité coopérative ? Quelques événements nécessitent d'être rappelés pour appréhender nos résultats d'analyse stratégique. Entre 2013 et 2018, Coopaname accueille successivement une nouvelle codirection générale, et une coprésidence. Elle s'engage alors dans la mutualisation au sein de Bigre ! et plusieurs projets innovants (La Manufacture coopérative, Pointcarré, etc.)<sup>89</sup>. Elle est confrontée à plusieurs difficultés qui questionnent ses orientations stratégiques historiques : la baisse des subventions publiques, la croissance continue du nombre de membres, l'abandon des mutualisations initiées dans Bigre ! (paie, établissement commun à Bordeaux). Ce qui a été particulièrement intéressant dans l'analyse de la stratégie, c'est de pouvoir suivre les travaux du chantier transition du modèle économique, pour saisir les subtilités de cette articulation, mais structurant instable entre la nécessité de développer une AE économiquement rentable, en gardant une ambition d'ouverture, et en approfondissant les expérimentations concrètes d'une utopie instituante. Toutefois, à la différence d'Oxalis, il n'y a pas de plan stratégique en tant que tel. La coopérative se focalise davantage sur la formulation de son Projet coopératif. Les sources de compétitivité coopérative

---

<sup>89</sup> Projets initiés sous la mandature précédente.

mobilisées sont d'abord étudiées à partir d'une analyse qualitative et d'indicateurs (2.1.), puis la spécificité de la stratégie de compétitivité coopérative est exposée (2.2.).

## 2.1. Les sources de compétitivité coopérative

Les orientations stratégiques de la coopérative se déclinent par la mobilisation de plusieurs sources de compétitivité clairement privilégiées (en orange dans le tableau ci-dessous) : la mutualisation inter-coopérative (n° 1), l'accompagnement à l'insertion (n° 5) adossé à une politique de coopération de production (n° 6), la gestion mutualisée (7) et la mutualisation durable des risques socioéconomiques (n° 9), l'innovation (n° 8), en s'appuyant sur la notoriété (n° 10). Ce tableau met en perspective chaque source de compétitivité coopérative caractéristique dans une CAE à partir d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Tableau 3 : Les sources de compétitivité coopérative de Coopaname, 2013-2018

N°	Source	Indicateur quantitatif		Indicateur qualitatif
1	<b>Économies d'échelle par mutualisation</b>	<i>Nb TA accompagnés annuellement/Nb SEM</i>	27 TA accompagnés pour 1 SEM	Historiquement, cette source est mobilisée de façon continue, y compris suite aux évolutions stratégiques depuis 2015, autant en termes d'augmentation de la communauté de TA, que par la mutualisation intercoopérative, notamment au sein de Bigre!
2	<b>Recentrage sur l'accompagnement</b>	<i>Budget total EM/nb TA accompagnés</i>	2 681 €/TA	L'accompagnement est plutôt standardisé et relativement conventionnel, mais tend à évoluer avec l'implication des TA dans le cadre d'une politique de co-accompagnement : la logique est marchande et réciprocaire.
3	<b>Diversification des services mutualisés</b>	<i>Ventes de services/Budget EM</i>	9%	La réduction des services de gestion mutualisés avec les coopératives sœurs montre que cette source est moins mobilisée.
4	<b>Développement commercial des UPIC</b>	<i>CA total en €/nb TA (en €)</i>	13 060 €/TA	La dimension commerciale est bien considérée comme un moyen. Suite à l'enquête <i>Revenus et Temps</i> , la coopérative tend à intégrer cette source dans la définition de sa stratégie. Ex. : les activités de la Commission Business.
5	<b>Accompagnement à l'insertion, intérêt général</b>	<i>Nb CAPE/nb TA</i>	34 % TA en CAPE	De même, dans la suite du positionnement de CPE, Coopaname conserve une forte ambition d'ouverture à tout profil. Cependant, la baisse des subventions publiques l'amène à faire évoluer sa stratégie, tout en essayant de combiner deux perspectives a priori contradictoires.
		<i>Turnover entrées/sorties</i>	21%	
		<i>Subventions/Budget EM</i>	38%	
6	<b>Coopération de production</b>	<i>Nb UPC/nb UPIC</i>	3%	Cette source est historiquement affirmée, mais elle est difficilement mise en œuvre. C'est sans doute à partir de l'enquête Revenus et Temps des espaces sont institués pour favoriser ces dynamiques collectives (ex. : le suivi du chiffre d'affaires des UPC à partir de 2015). Mais les évolutions sont variables. Dans tous les cas, cette source est de plus en plus mobilisée et les résultats visibles économiquement.
		<i>CA UPC/CA total des UPI</i>	11%	
7	<b>Gestion mutualisée des risques socioéconomiques</b>	<i>Montant annuel des risques mutualisés par le traitement du résultat des UPIC</i>	102 200 €	C'est l'une des caractéristiques de Coopaname d'affirmer la mutualisation des risques socioproduit des UP de la coopérative. En 2013, un nouveau traitement de résultat est établi. Suite au chantier transition, des expérimentations sont menées pour mettre un œuvre un fonds utilisable en cas d'aléas de la production.
8	<b>Innovations</b>	<i>Budget R&amp;D (IDA 2017-2018)</i>	267 000 €	L'orientation continue vers l'innovation n'est pas nécessairement visible de façon comptable tant les actions sont d'ordre réciprocaire (ex. temps de recherche-action). Toutefois, avec le projet Bigre! et le développement d'un système d'information Ida, on

				observe des actions plus conséquentes menées, avec un fort enjeu du numérique.
9	<b>Mutualisation durable des moyens de production</b>	<i>Croissance annuelle nb salariés sociétaires</i>	1%	L'appui sur les ressources communes de la coopérative est mobilisé depuis 2007 par la coopérative. Le sociétariat est accessible économiquement pour les TA par l'instauration de règles flexibles. La répartition des résultats favorise le renforcement des fonds propres et l'investissement.
		<i>Capital social/Fonds propres</i>	55%	
10	<b>Notoriété</b>	Vitrine historique de CPE, la notoriété de Coopaname s'appuie sur un Projet coopératif fort reconnu, en particulier en Île-de-France, mais aussi en France. Cela lui donne accès à une visibilité médiatique, une attractivité et la possibilité de créer de nouvelles opportunités de partenariats et de commercialisation.		
11	<b>Diversification des AE accueillies</b>	Si les AE sont relativement diversifiées, la coopérative propose des accompagnements spécifiques pour certains profils (ex. les jeunes, les migrants), mais c'est selon les attentes de TA rencontrés, et en fonction des partenariats possibles.		
12	<b>Spécialisation dans un type d'AP, un secteur</b>	On n'observe pas de spécialisation spécifique. Cependant, on note la présence de certains types d'AP comme le paysagisme qui constitue un groupe métier particulier et reconnu dans la coopérative.		

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

### À la recherche d'économies d'échelle : intra et extracoopérative

Le choix de la mutualisation à la fois, entre un grand nombre de TA au sein de la coopérative (partie prenante interne), et avec d'autres coopératives (partie prenante externe) est une tendance stratégique continue au cours de l'histoire de Coopaname. Si on s'intéresse uniquement à la base de sa communauté de TA, on constate qu'en moyenne sur la période, Coopaname rassemble plus de 700 TA<sup>90</sup>. L'objectif est de réaliser des économies d'échelle en faisant reposer les coûts des fonctions mutualisées sur une communauté plus large.

Comparativement aux autres CAE, le nombre de personnes accueillies par Coopaname est élevé avec environ 160 TA intégrés par an<sup>91</sup>, pour 102 TA sortant annuellement (médiane)<sup>92</sup>. Elle se distingue aussi du mouvement des CAE par le nombre élevé de TA accompagné par SEM : 27 en moyenne entre 2013 et 2018<sup>93</sup>. En ce sens, la coopérative atteint effectivement son objectif d'économie d'échelles : il s'agit de comprendre comment d'un point de vue opérationnel. Ce choix s'articule avec la mobilisation de la source orientée vers un accompagnement ouvert à des TA aux profils hétérogènes, des UPIC en développement et en croissance. L'objectif est de faciliter l'accès aux fonctions mutualisées à des TA qui commencent à développer leur AE, grâce au financement de ceux qui ont développé leur UPIC. En conséquence le taux de TA en CAPE s'élève à un tiers des TA entre 2013 et 2018. Malgré la forte baisse des subventions publiques dans les ressources budgétaires de l'EM (de 47 % en 2013, à 25 % en 2018), Coopaname poursuit son ambition d'ouverture. La communauté maintient cette orientation politique lorsqu'elle délibère sur la transition de son modèle économique, en proposant d'adapter son système de contribution à la diminution des ressources publiques. Le principe d'ouverture est le suivant : « *Continuer à accueillir sans sélection économique les travailleur.se.s autonomes et même augmenter la*

<sup>90</sup> Moyenne : 701 ; Médiane : 698.

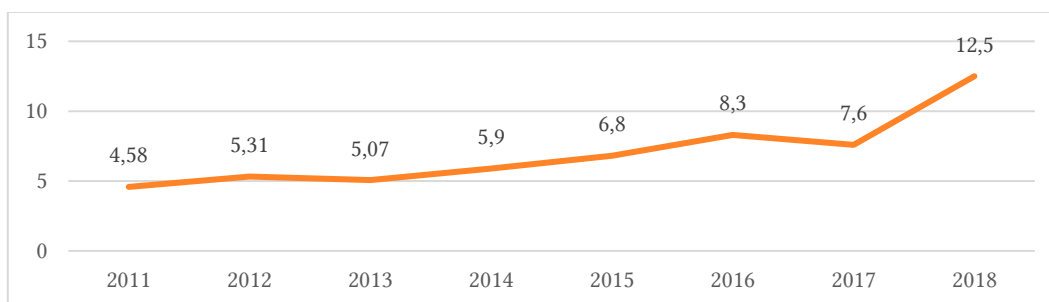
<sup>91</sup> Moyenne : 162 ; Médiane : 157.

<sup>92</sup> En moyenne, c'est 125.

<sup>93</sup> Un élément déjà relevé dans l'étude de la CGScop.

capacité d'accueil de la coopérative, pour faire face aux mutations du travail et de l'emploi. ».<sup>94</sup> Afin de valoriser ses activités socioproductives auprès de ses financeurs publics, Coopaname calcule annuellement le retour sur investissement des fonds publics perçus qui croît de façon continue sur la période (cf. Graphique 11)<sup>95</sup>. Ainsi, en 2018, pour un euro d'argent public versé à Coopaname, la coopérative verse 12,5 € de versements fiscaux et sociaux. La valorisation de ce résultat vise à distinguer les pratiques de la coopérative par rapport aux micro-entrepreneurs, montrant de fait sa participation à la vie des institutions par le biais de cotisations sociales.

Graphique 11 : Evolution du retour sur investissement pour la collectivité nationale (en €)



Lecture : En 2014, pour un euro d'argent public versé à Coopaname, celle-ci restitue 5,9 € aux institutions publiques sous forme de versements (TVA, cotisations sociales et patronales).

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir des données des rapports d'activités de Coopaname (2011-2018).

Ses partenariats coopératifs, notamment avec Vecteur Activités, EssCoop, Scop276, Bigre ! (cf. Annexe 15), et HappyDev, visent à réduire les coûts de développement de son système d'information<sup>96</sup>, mutualiser les services juridiques, améliorer les pratiques d'accompagnement<sup>97</sup> et favoriser les dynamiques de coopération de production entre TA de différentes coopératives, en élargissant leurs opportunités commerciales<sup>98</sup>. Coopaname est à l'initiative du Projet Bigre ! montrant sa capacité à créer des liens coopératifs inédits, pour enrichir son Projet et son modèle socioproductif, de pratiques organisationnelles extérieures. Toutefois, durant cette période, EssCoop et Scop276 se sont émancipées ; et la mutualisation de la paye au sein de Bigre ! n'a pas aboutie. La coopérative a réorienté sa stratégie de mutualisation sur des aspects communautaires, comme l'échange de pratiques et la création de liens entre TA de différentes coopératives. De fait, on peut s'interroger sur la capacité d'une CAE à réaliser des économies d'échelle, lorsqu'on considère son ambition d'ouverture et sa politique d'accompagnement social. La compatibilité entre ces deux ambitions apparaît a priori contradictoire. Les besoins des TA, selon leurs profils et le niveau de développement atteint par leur UPIC, ne sont pas équivalents. Pourtant, la coopérative défend l'idée qu'il est possible d'inventer une stratégie adaptée à ces deux

<sup>94</sup> Source : Coopaname, Documentation interne du chantier transition du modèle économique, 2017.

<sup>95</sup> La croissance de 65 % s'explique par la baisse des subventions publiques entre 2017-2018 et la croissance du chiffre d'affaires.

<sup>96</sup> Toutefois, l'analyse d'une SEM montre que les bénéfices concernent davantage les coopératives associées que Coopaname, du fait d'un prix de vente inférieur aux ressources et aux coûts effectivement induits par le service vendu.

<sup>97</sup> Outils d'accompagnement comme les fiches éco.

<sup>98</sup> Pour répondre à des appels d'offres avec des compétences complémentaires.

principes, en inventant une configuration socioproductive inédite, un trait caractéristique de son Projet utopique.

### *Mutualisation, coopération et solidarité*

En lien avec son Projet coopératif de mutuelle de travail, Coopaname s'appuie sur des sources de compétitivité coopérative qu'il est possible de résumer en trois mots-clefs : mutualisation, coopération et solidarité. Au cœur de sa stratégie, on retrouve le principe de mutualisation des risques socioéconomiques et des moyens de production, qui sont progressivement approfondis. D'abord, la mutualisation des risques socioéconomiques des UPIC intervient de façon informelle et au cas par cas<sup>99</sup>. Mais, ces pratiques génèrent des risques pour la communauté, ce qui amène la coopérative à instaurer des règles de mutualisation collectivement décidées. En moyenne, entre 2014 et 2018<sup>100</sup>, le montant annuel des risques mutualisés par la communauté atteint 102 200 €, une somme élevée qui distingue Coopaname des deux autres cas. La mutualisation inclut des moyens de production est renforcée par la politique sociétaire incitative. De fait, le taux de croissance du sociétariat est historiquement stable à hauteur de 20 % environ. Son capital social représente plus de la moitié de ses fonds propres. Ce choix pérenne montre la cohérence entre le Projet coopératif aiguillé vers la mutualisation, et la solidarité entre UP déficitaires, et UP bénéficiaires, quelles qu'elles soient mutualisées ou entrepreneuriales.

L'attention historique accordée à la coopération sur le plan stratégique s'accorde avec son Projet de mutuelle de travail. Cependant, les résultats économiques sont moins visibles qu'à Oxalis. Il faut alors considérer qualitativement l'ampleur des liens coopératifs entre TA d'ordre communautaire, moins évidents à comptabiliser<sup>101</sup>. L'analyse de la politique produits/services des UPIC permet d'évaluer l'efficacité de cette orientation, puisque les indicateurs quantitatifs se révèlent inadaptés pour étudier ces coopérations. D'un point de vue quantitatif, les UPC représentent 3 % des UPIC, soit un nombre peu élevé, toutefois multiplié par deux sur la période. Le chiffre d'affaires des UPC correspond à 11 % du chiffre d'affaires global des UPIC. Il est multiplié quasiment par trois entre 2014 et 2018.

### *L'innovation au service de la notoriété*

À partir de son Projet coopératif, Coopaname formule une stratégie où l'innovation est mise au service de ses ambitions de mutualisation et de coopération (cf. ci-dessus). Elle opte ainsi pour une stratégie de différenciation vis-à-vis du mouvement des CAE refusant l'institutionnalisation<sup>102</sup>, source d'appauvrissement de ses vellétés de transformation sociale, en particulier par la codirection (Boudes, 2016). Si quantitativement, les résultats restent limités, l'innovation apparaît plus perceptible d'un point de vue qualitatif. Initié à la suite du non-aboutissement d'un système d'information commun au sein de Bigre !, le projet IDA strictement coopanamiste permet de mesurer une partie des investissements réalisés, soit 267 k€ en moyenne sur les années 2017/2018. En effet, ses ressources monétaires limitées l'amènent à s'appuyer davantage sur l'engagement bénévole de ses membres intéressés par la

---

<sup>99</sup> Avance de trésorerie accordée aux UPIC.

<sup>100</sup> Date d'institution du traitement du résultat qui permet la mutualisation des pertes de l'ensemble des UP (cf. 4.2.2.1).

<sup>101</sup> Dans ses rapports d'activité, elle commence à valoriser la production collective à partir de 2017.

<sup>102</sup> C'est-à-dire d'appliquer la loi strictement sans interprétation en cohérence avec le Projet coopératif.

recherche-action, comme en atteste le nombre d'articles publiés. De plus, elle soutient financièrement la création de la Manufacture Coopérative (cf. Annexe 14). Elle investit dans le projet Bigre !<sup>103</sup> et dans l'enquête *Revenus & Temps*.

De fait, la coopérative ne dispose pas d'un suivi des dépenses relatives à l'ensemble des investissements effectués en matière de recherche-action (RA). Une estimation réalisée sur le coût de l'enquête *Revenus & Temps* est estimée à 196 k€ entre 2015 et 2017<sup>104</sup>. Au regard de l'importance accordée à la RA et aux investissements bénévoles, la coopérative a d'ailleurs cherché à bénéficier du CIR. Toutefois, elle abandonne cette initiative devant la difficulté à répondre aux critères inadaptés à son cas, et par manque de compétences pour remplir un dossier complexe, qui s'il est refusé, représente un risque économique<sup>105</sup>. Cet investissement monétaire et bénévole dans l'innovation fait partie intégrante du Projet coopératif de Coopaname. Sa stratégie d'innovation sociale vise à explorer des dispositifs de gestion utiles au renforcement de la coopération de production, de la mutualisation intercoopérative. La Manufacture coopérative illustre la cohérence de la mobilisation de cette source (cf. Annexe 14). Et, pour amplifier ses capacités transformatives, elle s'appuie sur l'expansion de sa notoriété par la valorisation des publications et des interventions médiatiques des membres de la coopérative, en France et à l'international. Dans ses rapports d'activités, on comptabilise entre 20 à 30 interventions et articles dans des médias. L'attention portée à la communication externe et la présence médiatique, institutionnelle et de représentation dans les réseaux<sup>106</sup> se traduit par un travail approfondi sur les outils comme son site internet, son rapport d'activités, sa newsletter ou sa présence sur les réseaux sociaux.

## 2.2. Stratégie de compétitivité coopérative sur la période 2013-2018

La stratégie de compétitivité coopérative de Coopaname est paradoxale, au sens où elle s'efforce de mettre en cohérence son Projet de mutuelle de travail avec des sources de compétitivité coopérative contradictoires. Comparativement aux deux autres cas étudiés, la coopérative mobilise davantage de sources, qui apparaissent en outre inconciliables : mutualisation entre TA et entre coopératives, accompagnement à l'insertion, coopération de production, mutualisation des risques et des moyens de production, innovation et notoriété. Les sources de diversifications et de spécialisation des AE accueillies, et d'hétérogénéisation des services mutualisés, sont peu mobilisées, quoi qu'elles le fussent par le passé, ou bien elle les mobilise de façon moindre. Toutefois, on remarque des expériences non concluantes en matière de spécialisation à l'instar de l'expérimentation interrompue de la filiale Hophophop dans le champ des AP sportives. La cohérence de ces combinaisons stratégiques se révèle par la capacité des instances dirigeantes à formuler un Projet coopératif d'ensemble qui donne un sens à la mobilisation de ces différentes sources. C'est l'une des singularités de Coopaname, et l'un de ces points forts au niveau politique et stratégique. La question concerne alors la traduction de ces ambitions d'un

---

<sup>103</sup> Toutefois, les montants investis dans Bigre ! n'apparaissent pas clairement identifiés, interrogeant sur la transparence du projet.

<sup>104</sup> Cette estimation fut réalisée pour demander le CIR. Elle inclut les salaires des participants et la production des livrables.

<sup>105</sup> Si l'entreprise bénéficie d'un crédit d'impôt qu'elle doit finalement rembourser plusieurs années après en avoir bénéficié.

<sup>106</sup> URScop, CoopdesCommuns, auprès des universités et des institutions de recherche en économie sociale, etc.

point de vue organisationnel et relationnel. La continuité du Projet coopératif tend à garantir la continuité d'une stratégie cooanamiste qui, malgré des évolutions impondérables, révèle un fil conducteur façonné historiquement. Les évolutions concernent plutôt les moyens et la combinaison des sources à différents degrés. En 2015, le renforcement de l'innovation lié à l'intermutualisation coopérative, et l'enquête *Revenus & Temps*, coordonnée avec Oxalis, qui relance la coopération de production orientée vers le développement commercial des UPIC.

*En synthèse*, la stratégie de compétitivité coopérative de Coopaname est marquée avant tout par sa recherche de croissance, en nombre de TA, et de sa communauté incluant l'ensemble de ses partenaires coopératifs, en vue de réaliser des économies d'échelle par la mutualisation entre TA<sup>107</sup> et entre coopératives<sup>108</sup>, de l'innovation, la mutualisation des risques socioéconomiques et des moyens de production<sup>109</sup>, lui donnant une notoriété, caractérisée par la présence médiatique. La coopérative se saisit de l'enjeu du numérique, en vue de réduire ses coûts, et se concentrer sur des fonctions plus qualitatives. Au cours de la période, la stratégie intègre de façon plus marquée l'ambition de renforcer la coopération de production pour faire croître les revenus<sup>110</sup> avec des résultats encore limités concernant les niveaux de revenus moyens. Plusieurs tensions traversent la stratégie de compétitivité coopérative. Premièrement, c'est un groupe restreint de personnes décisionnaires (codirection générale et CA) qui participe à sa définition<sup>111</sup>. Le projet Bigre ! illustre cette tension : comme à Oxalis, il n'a pas suscité l'unanimité de la communauté de TA, motivant la démission d'une administratrice en 2016. La mise en œuvre du chantier transition (2015/2018) montre toutefois la capacité de la coopérative à construire collectivement un choix stratégique, à la suite d'un processus de délibérations. Coopaname parvient difficilement à articuler sa stratégie avec celles des TA, du fait de leur hétérogénéité et d'un manque de coordination entre ces niveaux de production. Les dynamiques socioproductives contrastées à Coopaname pèsent sur la formulation de la stratégie. L'absence de plans stratégiques clairement définis et exposés à la communauté reflète un rejet assumé des pratiques de gestion « classiques », questionnant la formulation de la stratégie implicite. Les bilans stratégiques<sup>112</sup> ne font pas l'objet d'un travail pédagogique. Il s'agit maintenant d'étudier la mise en œuvre de cette stratégie complexe, au niveau de la configuration socioproductive.

#### Section 4. Les paradoxes de l'opérationnalisation d'une utopie coopérative : de l'efficacité sociodémocratique aux dysfonctionnements de la gestion et de l'organisation

L'examen de la configuration socioproductive de Coopaname porte principalement sur l'opérationnalisation d'une utopie (Desroches, 1976) : la mutuelle de travail. La cohérence entre l'affirmation

---

<sup>107</sup> Limitée par la capacité des moyens de production à réduire ces coûts.

<sup>108</sup> Mais échec de mutualisation de la paye dans Bigre !

<sup>109</sup> Visible avec le système de traitement du résultat et des expérimentations suite au chantier transition modèle économique. Source : Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio, « *Les parts congrues de la coopération : penser la question de la propriété dans les Coopératives d'activités et d'emploi. L'exemple de la Scop Coopaname* », 2018.

<sup>110</sup> Donc le développement commercial des activités entrepreneuriales.

<sup>111</sup> Mais nous verrons que le processus de décision inclut des temps délibération préalables qui sont eux plus inclusifs. Ici, nous évoquons uniquement la formulation de la stratégie de compétitivité coopérative.

<sup>112</sup> Outils au service de la décision des sociétaires.



politique au niveau de la stratégie de compétitivité coopérative (stratégie) se heurte à la traduction du Projet coopératif (Projet) au niveau de la configuration socioproductive (configuration). La place des échanges d'ordre réciprocaire et des liens sociaux tissés au sein de la communauté mérite d'être soulignée. Toutefois, la stabilité des résultats socioéconomiques cache des disparités de revenus. Cette situation questionne la capacité de la coopérative à mettre en œuvre son Projet, au sens où l'émancipation des TA est inégale. En outre, les bifurcations stratégiques liées aux projets expérimentaux bouleversent l'organisation des fonctions et le travail des SEM. Cette section vise à saisir les modes d'opérationnalisation et les régulations instituées au niveau de la configuration et d'identifier les tensions entre le Projet affiché, la formulation de la stratégie de compétitivité coopérative d'un côté et la configuration selon les unités productives de l'autre.

### 1. *Au niveau des unités productives individuelles et collectives*

Les stratégies de revenus des Coopanamistes sont marquées par leur hétérogénéité et les disparités des niveaux de production et des revenus. Il s'agit d'étudier de façon plus précise les dispositifs de gestion, les modes de production et l'état des relations sociales et commerciales des TA.

#### 1.1. Politiques produits/services

Les UPIC ne parviennent pas toutes à définir une politique produit/service claire, en raison de difficultés rencontrées pour développer leur AE. E22, correctrice, ESA, cinq ans d'ancienneté, explique sa passion pour un métier, de moins en moins valorisé avec les logiciels de corrections orthographiques et sa difficulté à faire évoluer sa politique de services qui engendre des revenus faibles. « *J'ai été remplacée par un logiciel informatique.* » Les politiques produits/services sont éclectiques, du fait de la diversité de la nature des AP. La croissance du chiffre d'affaires des UPIC (+ 50 % entre 2013 et 2018) s'explique par la croissance des ventes réalisées par les TA et par la hausse du nombre de TA dans la communauté, qui renforcent les opportunités de coopération de production (Bodet et de Grenier, 2012).

Les finalités de production des UPIC varient selon les motifs d'intégration dans la coopérative. Certains TA rejoignent la CAE avant tout pour s'inscrire dans une démarche communautaire, tandis que d'autres se concentrent sur le développement économique de leur UPIC, en vue d'accroître leur revenu. Le cas d'E9, ingénieur social, ES, 3 ans d'ancienneté, témoigne des difficultés à se détacher de la production marchande, face à une précarité sociale et économique et la nécessité de dégager un revenu suffisant. On décèle un décalage entre une intention personnelle et les règles du marché. Les modalités de recherche de clientèle relèvent principalement des réseaux professionnels et amicaux, attestant et, dans une moindre mesure le recours aux appels d'offres et au réseau de la coopérative.

D'après l'enquête *Revenus & Temps*, les types de clients principaux des UPIC<sup>113</sup> sont les PME (59 %)<sup>114</sup>, les particuliers (46 %) et dans des proportions similaires, des associations, des institutions publiques et

---

<sup>113</sup> Sachant que plusieurs choix étaient possibles.

<sup>114</sup> Qui s'articule de façon cohérente avec les modalités de recherche des clients par le biais de la réponse aux appels d'offres.

des grandes entreprises (environ un tiers). Notre échantillon montre la place importante des collectivités publiques et dans une moindre mesure des OESS (6/10), et des entreprises privées (6/10). E4, 8 ans d'ancienneté, rédactrice s'adresse plutôt à des organisations de l'ESS : « *J'ai quasiment exclusivement du boulot de rédactrice pour des clients divers et variés. [...] J'ai écrit de petits articles pour la newsletter Uniformation, pour la CGScop sur les entreprises coopératives, des mutuelles* ». E10 s'adressent principalement à des particuliers aisés dans le cadre de la conception de jardins, E3 à de grandes entreprises et des organismes de formation, et E9 à des organismes de formation et des institutions publiques. La clientèle est donc plutôt variée : elle dépend de la nature de l'AP et de la stratégie de revenus adoptée.

Les actions collectives diverses, spontanées ou enclenchées grâce aux dispositifs institués par la coopérative, engendrent une croissance de la production en coopération, sous différentes formes : prospection commerciale croisée au sein du collectif des décoratrices d'intérieur<sup>115</sup>, réponse à un appel d'offres en collectif de correctrices, création de marques collectives (Novéquilibres<sup>116</sup>) ou de Scop dans la Scop (ex. : Relation d'Utilité Publique<sup>117</sup>). Inspirés par les pratiques d'Oxalis et face à l'évolution du marché où les appels d'offres se multiplient, les UPIC opèrent un ciblage de la clientèle sur les entreprises privées à but lucratif, les organismes de formation et collectivités territoriales. Entre 2016 et 2018, de nouveaux dispositifs<sup>118</sup> facilitent la commercialisation et la production des UPIC qui participe à la croissance du chiffre d'affaires des collectifs.

Les dynamiques collectives restent encore limitées, ou mal appréhendées tant leurs formes sont nombreuses et plus ou moins visibles. L'enquête *Revenus & Temps* révèle que la moitié des répondants ne réalise aucune transaction avec d'autres TA de la coopérative, et ni de chiffre d'affaires au sein d'un collectif (Corsani et al., 2016, pp. 32-22). Pour ceux qui effectuent des échanges marchands avec d'autres TA, les niveaux de facturations demeurent limités (1 300 € en moyenne). La production d'un collectif s'élève en moyenne à 4 072 €<sup>119</sup>. Entre 2014 et 2018, le nombre de marques collectives et de prestations internes<sup>120</sup> de l'EM à des UPIC<sup>121</sup> croît, en particulier entre 2017 et 2018. Les prestations internes correspondent à des missions réalisées par des UPIC pour la coopérative<sup>122</sup> : leur nombre fait plus que doubler entre 2014 et 2018, en passant de 23 à 52. C'est la même chose pour les marques collectives qui passent de 16 à 52.

---

<sup>115</sup> Toutes des femmes.

<sup>116</sup> Site internet : <http://novequilibres.fr/qui-sommes-nous/>.

<sup>117</sup> Site internet : <https://www.agence-rup.net/>.

<sup>118</sup> Application numérique Expansya pour le traitement des frais, plateformes d'appel d'offre en ligne, annuaire des UPIC sur internet.

<sup>119</sup> En particulier comparé à Oxalis, plus du double à chaque fois.

<sup>120</sup> Les nombres de prestations internes réalisées et de TA impliqués sont quasiment équivalents. Ces données ne sont pas distinguées.

<sup>121</sup> Dans la limite des données disponibles, c'est-à-dire entre 2014 et 2018 pour les prestations internes et entre 2015 et 2018 pour les marques collectives.

<sup>122</sup> Dans le cadre du projet Piments, de Coopeg (projet porté par des SEM et TA sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes grâce à un financement du Conseil Régional Île-de-France), pour la mise en page et le graphisme du rapport d'activités et plus récemment pour des ateliers à destination des TA.

Notre panel indique que 7 TA sur 10 s'inscrivent dans des dynamiques collectives, tout en développant une AE individuelle en parallèle, à titre principal ou secondaire, trois TA dans des marques collectives, 4 TA dans des collectifs éphémères suite à la réponse à un appel d'offres et cinq TA dans des collectifs métiers. E10, ESA, 3 ans d'ancienneté, ne s'imaginait pas développer seule une AE. Après une première expérience de travail avec deux amis, il choisit de monter une seconde marque collective au sein de la coopérative : « *Suite à une rencontre avec d'autres architectes-paysagistes, on se connaissait bien, on a décidé de bosser ensemble* ». E8, ESA, 3 ans d'ancienneté, cumule une AE individuelle, une AE collective, en sus de s'impliquer dans des dynamiques collectives professionnelles : « *Je participe aussi au temps d'échanges à Coopaname : les mensuelles, les conférences, le codéveloppement professionnel, le collectif métier animation RH* ». Les dynamiques collectives ne sont pas seulement à visée commerciale, mais aussi communautaire (échanges de pratiques).

Les politiques produits/services se caractérisent par leur éclectisme ; toutefois, on note la croissance du ciblage de certains marchés et de la coopération de production de façon générale.

## 1.2. Organisation de travail

L'organisation du travail des TA dans leur UPIC varient selon la nature de leur AP, leur clientèle et les choix personnels opérés sur la qualité, en fonction de leur éthique. Cinq principaux types de lieux de production peuvent être identifiés : le domicile professionnel (aménagé ou non), chez la clientèle (pour les formateurs par exemple), les espaces de cotravail de la coopérative (au siège social dans le XXe arrondissement ou à l'ESSpace<sup>123</sup>) ou extérieur (ex. : Casaco dans les Hauts-de-Seine<sup>124</sup>) et enfin des ateliers ou magasins partagés (ex. : Coopartistes<sup>125</sup> ou Pointcarré à Saint-Denis). L'organisation du travail est marquée par une forte dimension d'autonomie, souhaitée et bien vécue, ou non. Le cadre de la coopérative favorise certaines dynamiques collectives. L'articulation des activités (professionnelles, économiques, sociales, familiales, démocratiques) se révèle peu évidente générant des tensions, des conflits voire des burnout.

### Le sens de l'Activité professionnelle et l'autonomie dans le travail

On remarque d'abord l'attachement des TA à leur métier, leur savoir-faire. E4, rédactrice, ESA, huit ans d'ancienneté : « *Le contenu même de mon travail est plaisant et valorisant. J'écris des articles qui m'intéressent.* » E22 présente son métier, comme une vocation : « *Quand j'ai découvert ce métier, j'ai su que j'avais trouvé ma Voie. [...] C'est un métier tellement beau de rendre un texte intelligible pour tous.* » L'autonomie dans la CAE constitue une source de motivation dans le travail, au sens où les TA apprécient la possibilité de déterminer leur organisation de travail, choisir leur clientèle et leur mode de production, etc. Elle génère aussi des difficultés : E2, architecte-paysagiste et illustratrice de cartes postales, ES, 2 ans d'ancienneté : « *Je suis en train de définir deux activités qui me passionnent dans*

---

<sup>123</sup> Ancien tiers-lieu (2016-2019) situé dans le XIIIe arrondissement de Paris dans le cadre d'un partenariat avec Solidarités étudiantes où les Coopanamistes pouvaient travailler. Site internet : <https://www.esspace.coop/>

<sup>124</sup> Tiers-lieu coopératif sous forme de Scic proche du réseau de Coopaname. Site internet : <https://www.casaco.fr/>

<sup>125</sup> Collectifs de quatre TA qui se sont associés pour répondre à un appel d'offres de la Mairie du XIXe arrondissement de Paris et bénéficier d'un espace de vente partagé. Source : Coopaname, Rapports d'activités, 2017, p. 35.

*lesquelles je prends une grande liberté. [...] Là, je peux vraiment expérimenter. Je travaille pour optimiser mon plan d'action, mais je n'ai pas encore beaucoup de clients.* » Après une trajectoire professionnelle principalement salariée, travailler de façon autonome fait l'objet d'un apprentissage. Pour cela l'EM met en place des documents, des ateliers afin de rendre possible cette autonomie, notamment en matière de gestion. Précédemment cadre-salariée, E8, formatrice, ESA, trois ans d'ancienneté : « *L'autonomie, c'est se débrouiller tout seul. [...] On dit que tout le monde est autonome. Et moi, je ne suis pas sûre.* » En effet, l'absence de hiérarchie et de validation des objectifs de travail nécessite un apprentissage, dans lequel les SEM jouent un rôle essentiel. E2 : « *Ce n'est pas vraiment la faute de la coopérative, mais c'est à moi de chercher l'information. [...] À un moment donné, je me suis demandée de l'intérêt de passer des frais. Faut-il retarder le remboursement des frais pour pouvoir se rémunérer au plus vite ?* » Autrement dit, l'autonomie n'est pas aisée à atteindre et la complexité du système de la CAE renforce ce phénomène.

Les problèmes organisationnels de l'EM peuvent toutefois être l'une des restrictions de cette autonomie. C'est ce qu'indique les critiques relatives aux conditions de mutualisation, qui amènent d'ailleurs certains TA à quitter la coopérative. E1, ESA et SEM, 2 ans d'ancienneté « *Comme on ne prend pas de décision, seul, il y a moins d'autonomie. On est en relation constante avec les autres.* ». Les problèmes générant une lenteur organisationnelle, comme le remboursement des frais professionnels peuvent engendrer des difficultés majeures pour les TA : une situation vécue par E30, formatrice, ancienne ESA, deux ans d'ancienneté. Enfin, l'autonomie dépend du montant du salaire obtenu qui reste déterminant. E10, architecte-paysagiste dans une UPC, ESA, trois ans d'ancienneté, évoque une autonomie réduite au poids des incertitudes qui repose sur une AE : « *Tu ne vis jamais une forme de stabilité. Je ne me sens pas serein : je sens que c'est très fragile, très précaire. [...] Il y a des périodes où ça va. [...] Mais, j'ai des difficultés pour dormir, insomnies* ». Le rapport à l'autonomie est ambivalent.

### *Le travail en collectif*

Dans la culture cooanamista, l'émergence de collectifs se veut souple et évolutif afin que chaque TA puisse s'impliquer de façon variable, sans contraintes sur les modalités, les formes et la durée de l'engagement. Ces actions collectives sont autant informelles qu'instituées par l'EM<sup>126</sup>. Pour M.-C. Bureau et A. Corsani (2015), Coopaname instituée de « *nouvelles formes de relations professionnelles et de liens entre activité individuelle et engagement collectif* » (ibid., p. 215). L'augmentation de la taille de la communauté de membres favorise la « *démultiplication d'associations ponctuelles* » (Bodet et de Grenier, 2012), et la « *la formation de collectifs à géométrie variable, offrant une palette étendue de possibilités d'articulation entre activité individuelle et engagement collectif* » (Bureau et Corsani, 2015, p. 223). Pour les TA, c'est un moyen de contrecarrer la concurrence importante du marché : en s'organisant collectivement, ils peuvent travailler sur leur coût.

Sous forme de *collectifs informels* ou lors *des mensuelles* réunissant les Coopanamistes de chaque établissement, les TA cherchent à se faire connaître, pour assurer le développement de leur AE

---

<sup>126</sup> Nous reviendrons plus précisément sur l'origine de cette organisation en abordant l'UPM.

notamment par la convivialité. Les 45 mensuelles annuelles rassemblent entre 3 et 30 personnes montrant une certaine variabilité. Les échanges d'informations, de contacts, de bons plans, ou de logiciels, constituent une première forme de coopération informelle<sup>127</sup>. Certaines TA témoignent toutefois d'un désintérêt pour ces réunions sans objectifs précis ou trop éloignés de leurs préoccupations commerciales. À l'initiative des TA ou de la coopérative, *les groupes métiers* visent à favoriser la « *formation mutuelle et la construction de réseaux professionnels* »<sup>128</sup>. Les coopérations de production se traduisent par la mutualisation d'activités ou de charges (La Manufacture coopérative, 2015). Le collectif des relations humaines est l'un des plus importants dans la coopérative : consultantes, formatrices, animatrices d'une même AP. Le collectif rassemble des décoratrices d'intérieur choisit de prospecter ensemble<sup>129</sup>, pour réduire leur réticence à réaliser cette activité peu attractive pourtant nécessaire. Cette méthode stimulante eut du succès (jusqu'à 25 décoratrices présentes) mais la démarche s'éteint après le départ de l'animatrice principale des réunions.

Une des formes de coopération de production est *la sous-traitance réciproque* : une UPIC sous-traite une partie de sa production à une autre UPIC<sup>130</sup>. Elle est caractérisée par une liberté dans la production en collectif, sans engagement, et à court terme. La marque P. fondée et portée par A. est un studio de création graphique, vidéo et web. S., elle aussi Coopaname, cherche une TA en capacité de produire une vidéo, dans le cadre d'une prestation qu'elle effectuait. Elle-même n'était pas compétente pour réaliser cette production. La *réponse aux appels d'offres* se développe et constitue une forme d'action de production collective éphémère. En 2017, G., spécialiste reconnu des budgets participatifs a appelé M., formée elle également à la concertation, qui a appelé G., vidéaste. Ils ont remporté le marché et interviennent auprès d'établissements scolaires de la région Centre-Val de Loire pour animer leur démarche de budget participatif.<sup>131</sup>

Au fil des rencontres avec d'autres TA, des *marques collectives*<sup>132</sup> peuvent être créées. L'UPC vient compléter ou remplacer l'UPI. Les UPC rassemblent plusieurs TA, qui d'un point de vue comptable, partagent un même compte analytique associé à la marque collective. Ce système permet de rémunérer le travail de plusieurs TA, selon les choix de répartition collectivement actés. Un collectif de TA cogère l'UPC en organisant le travail, la commercialisation et la facturation. SI l'AE collective complète l'AE individuelle, alors le TA bénéficie d'une certaine souplesse. Mais le développement du collectif prend du temps nécessitant de fixer des règles de fonctionnement<sup>133</sup> — objet d'un compromis — et la mise en place des dispositifs de gestion adaptés. Novéquilibrés est l'une des marques collectives renommées

---

<sup>127</sup> Toutefois, ce sont souvent les mêmes TA habituées qui participent aux réunions.

<sup>128</sup> Source : Coopaname, Documentation interne, 2016.

<sup>129</sup> Le principe : une décoratrice prospecte pour une autre.

<sup>130</sup> Quand une TA a déjà trop de missions ou manque une compétence pour répondre à la demande de sa clientèle.

<sup>131</sup> Témoignage de Gilles, Marion et Gaëlle. Rapport d'Activités de Coopaname, 2017, p. 37. Source : <https://frama.link/3R1Rcv3M>.

<sup>132</sup> Une marque chez Coopaname est gérée de façon autonome par une TA ou un collectif de TA. Elle est rattachée à une UPC ou collective gérée, organisée et assurée par une ou des TA. Elle n'a pas d'existence juridique indépendante de Coopaname. Mais, ce sont bien les TA qui en sont propriétaires par un accord tacite avec la coopérative. Ils peuvent d'ailleurs déposer leur nom de marque. S'ils quittent la coopérative, les TA peuvent continuer de vendre leur prestation ou produit en utilisant le même nom de marque, au sein de leur propre entreprise.

<sup>133</sup> Que l'UPM accompagne à l'aide d'une régulation interne : une charte qu'elle a mise en œuvre et qui est systématiquement utilisée depuis 2017.

de Coopaname. Créée par une dizaine de TA, à la suite de rencontres dans le cadre du groupe métier relations humaines. Consultante et coach, consultant en qualité de vie au travail (QVT), nutritionniste, consultante formatrice en sommeil et vigilance, etc. mettent en commun leurs savoir-faire et leurs compétences au sein d'une UPC spécialisée dans la QVT.

*La « Scop dans la Scop » est la forme de coopération de production la plus intégrée. Plusieurs TA développent une seule UPC<sup>134</sup>, « une mini-Scop » à l'intérieur de la coopérative, impliquant un degré de mise en commun important : réserves financières communes<sup>135</sup>, gestion de la production et organisation du travail, solidarité face aux risques, et répartition des salaires. E10, membre d'une UPC : « J'ai envie de travailler avec des gens. Physiquement, ce n'est pas facile de bosser seul, c'est plus fort de porter un projet à plusieurs. Il y a trop de risque en étant seul à devenir un dieu tout puissant. » Il en résulte une répartition du travail, qui laisse apparaître une division du travail « intuitive », après avoir été « informelle », collectivement choisie. E10 « On s'est réparti les secteurs de boulot. A., c'est plutôt la communication, le web, le graphisme, les techniques de projet et le dessin, G., c'est plutôt les plantes, la comptabilité, la palette végétale, l'interface chantier, le développement, la gestion des stocks et moi, les relations commerciales avec la clientèle, le démarchage, les rencontres, la facturation en lien avec Coopaname, et les devis. [...] On s'est réparti le travail selon nos habilités, selon nos compétences respectives. J'ai du bagou. J'aime discuter avec les gens, négocier avec les fournisseurs sur le devis. »*

Si les dynamiques de production collectives croissent entre 2013 et 2018, elles ne représentent qu'une petite partie de la production des UPIC. En sus, plus de la moitié des TA ne participent à aucune forme de production collective, indiquant une différence entre la stratégie de la coopérative et celle des AE (Corsani et alii, 2016). Les coopérations de production représentent 20 % de la production : c'est moins qu'à Oxalis.

### *Une question de temps et de revenus*

Au niveau de l'organisation du travail des TA, on relève des problématiques similaires à celles observées à Oxalis et Artenréel. Elle concerne la gestion du temps entre les activités : personnelle, professionnelle, communautaire et politique, représentant finalement une forme d'auto-exploitation. Parfois, l'implication dans les activités communautaires se fait au détriment du développement commercial de l'UPI. E9 : « Je suis membre active de la fédération du paysage en IDF. [...] Je suis scribe sur les soirées de discussion. Mais les autres sont bénévoles, ils sont salariés à côté. J'avais pris le pli d'en faire un peu trop parce que je suis libre de mon emploi du temps, mais je gère mal ensuite [pour mon AE], surtout pour le commercial que je n'aime pas ». L'enjeu paradoxal des échanges entre pairs concerne la difficile articulation entre les apprentissages réciproques en termes d'organisation du travail, de réseaux et sa dimension chronophage en termes de temps. Le manque d'expériences entrepreneuriales et de connaissances sur la vie coopérative renforce ces effets. E31 : « La coopération, ça prend du temps ! » ; E2 : « Ça prend du temps de s'intégrer dans le collectif de la coopérative. » ; E30 « Je n'ai pas participé à des

---

<sup>134</sup> Il n'y a qu'un seul compte analytique pour l'ensemble des TA.

<sup>135</sup> Par exemple en vue d'investissements futurs dans l'activité.

*temps communautaires. Dans mon agenda sur les formations sont des choses programmées des mois à l'avance et je n'étais jamais disponible. » À l'inverse, les personnes dotées d'une expérience dans des EESS ont pu acquérir des réflexes pour structurer la diversité de ces activités. E4 « Ma part de militance passe dans mon temps de travail. [...] C'est toutes les activités dans Coopaname qui ne relèvent pas de la production, mais du projet politique. »*

### 1.3. La relation entrepreneuriale

Les TA disposent d'un pouvoir relativement variable dans leur capacité à négocier leur prix et les délais de production avec leur clientèle. Mais selon les situations, les résultats diffèrent et se révèlent difficilement généralisables. Entre 2013 et 2018, les revenus des TA augmentent de 40 %<sup>136</sup>. Les relations entre TA sont marquées par des échanges réciproques variés et nombreux. En cas de conflit, notamment pour répondre à un appel d'offres, le comité éthique (cf. sous-sect. 3.) peut intervenir pour réaliser un arbitrage<sup>137</sup>.

#### *Formes de contractualisation et dépendance à la clientèle*

Selon le type d'AP, les formes de contractualisation diffèrent. Principalement, ce sont des devis commerciaux ou des réponses à des appels d'offres auprès d'entreprises à but lucratif, d'EESS ou de marchés publics pour les activités de formation, consulting, architecte-paysagisme. Pour les AP artisanales, cela peut passer par l'utilisation factures, facturiers, sur une plateforme en ligne (e-commerce), par l'intermédiaire d'espaces de vente (boutiques indépendantes) ou magasins partagés (boutique de Pointcarré ou de Coopartistes).

Les UPIC qui recourent aux appels d'offres, qui plus est en collectif, et aux partages de prestation (sous forme de coopérations de production), qui obtiennent les revenus les plus importants, à l'inverse des UPIC de services aux particuliers (Corsani et alii, 2016). Pourtant, les pratiques informelles des Coopnamistes sont plus importantes (bouche-à-oreille, réseaux d'amis) (ibid.). D'après l'enquête, un plus grand nombre de Coopnamistes (46) disposent de plusieurs clients, mais un nombre substantiel (38) dépendent d'une seule cliente, créant des situations d'incertitudes voire de précarité. De fait, les revenus moyens des premiers sont plus conséquents (11 150 €/an, contre 9 069 €/an), avec des écarts substantiels entre les UPIC. Il en résulte une dépendance qui pèse sur les revenus des personnes dont plus de 50 % du chiffre émane d'un client : leur revenu annuel s'élève à 8 445 €/an, contre 12 060 €/an pour les autres (ibid.). Les situations éclectiques relèvent toutefois des spécificités d'ordre sectoriel et personnel (choix éthiques, économiques ou communautaires), avec une informalité marquée, qui indique une efficacité contrastée.

---

<sup>136</sup> Avec néanmoins une légère baisse entre 2016 et 2017.

<sup>137</sup> Le comité éthique et médiation intervient sur des questions de régulation, de déontologie et de médiation. Il a pour rôle de prévenir les situations conflictuelles et propose des arbitrages sur les situations qui lui sont soumises.

## *De la disparité des revenus à Coopaname*

D'après l'enquête *Revenus & Temps*, à Coopaname, le revenu interne moyen des TA s'élève à 10 210 €/an, mais la médiane révèle de fortes disparités : elle s'établit à 6 026 €/an. Toutefois, le revenu fiscal moyen indique l'existence d'autres revenus puisqu'il s'élève en moyenne à 16 990 €, et en médiane 15 650 € (Corsani et alii, 2016). Les revenus internes sont contrastés à Coopaname entre des TA en congés sans solde depuis plusieurs mois et d'autre qui parviennent à dégager un salaire mensuel conséquent, dans le secteur de la formation et du consulting (ex. 6 200 € de salaire brut mensuel pour une UPI de coaching<sup>138</sup>). Ce phénomène s'explique par son Projet ouvert décliné stratégiquement, qui intègre des profils de TA et des UPIC diverses. En plus, l'usage de la convention d'accompagnement implique un salariat plus rapide, mais à un niveau de revenus plus faible qu'avec le CAPE.

Suite à l'enquête *Revenus & Temps*, Coopaname introduit un suivi des revenus plus précis, et le rend visible dans sa communication<sup>139</sup> (cf. Image 7). Ce schéma permet de saisir la complexité des revenus en CAE selon le temps de travail salarié, le sexe des TA et le taux horaire. La majorité des Coopanamistes (+ de 64 %) sont au taux horaire SMIC. Parmi eux, près de 200 TA ont un temps de travail rémunéré dans la coopérative inférieur à un mi-temps, avec un revenu moyen faible : aux environs de 270 €. Moins nombreux, les Coopanamistes qui sont à un taux horaire supérieur au SMIC parviennent à se salarier au-delà d'un mi-temps : 108 TA gagnent en moyenne 2 160 € grâce à leur UPIC. Ces fortes différenciations en matière de revenus, montrent les lacunes d'une analyse des revenus en termes de moyenne et la complexité d'une analyse globale et solide des revenus. Toutefois, ces informations ne rendent pas compte de la pluriactivité des TA, ni de la présence de revenus complémentaires (Corsani et alii, 2016).

L'enquête *Revenus & Temps* montre que les rémunérations dégagées dans la coopérative représentent la composante majeure des sources de revenus des TA à hauteur de 64 %. Dans notre échantillon, quatre personnes mettaient en œuvre plusieurs types d'AP, en tant que salarié et en tant qu'ES. E4 dispose de deux mi-temps à Coopaname et dans une association. E10, TA et SEM, 2 ans d'ancienneté, cumule un emploi de SEM à temps partiel et une UPI d'enseignement. Pour compenser leurs revenus internes limités, quatre personnes sur dix complètent leurs revenus par des emplois salariés à temps partiel, à s'appuyer sur les minima sociaux<sup>140</sup> ou l'ARE<sup>141</sup>. E2, un an d'ancienneté « *Je suis salariée à cinq heures par mois au SMIC depuis février 2015. [...] Je suis au RSA. [...] Cela me permet juste d'avoir un toit sur la tête. [...] Je n'ai tellement pas de marge de manœuvre* ». Faisant face à un marché concurrentiel dans l'architecture et le paysagisme, E2 choisit de développer une seconde AP, après l'échec d'un emploi salarié alimentaire à temps partiel. « *Je fais des cartes maintenant en plus. [...] Je voulais faire quelque chose dans une temporalité différente de l'architecture. [...] Quand j'ai des baisses de régimes,*

---

<sup>138</sup> Source : Coopaname, *Rapport d'activités*, 2017, p. 42.

<sup>139</sup> On voit ici les effets qui ont suivi la réalisation de cette recherche-action dans les pratiques de la CAE.

<sup>140</sup> RSA : Revenu de solidarité active.

<sup>141</sup> Allocation Retour Emploi.



*être dans le faire, ça me redonne de l'énergie pour le paysage.* » La difficulté à obtenir des revenus stables induisant des situations de précarités conséquentes pour les TA.

Image 7 : Salaires et temps de travail des TA cooanamistes (2018)



### *Les relations sociales et commerciales entre TA*

Bien que l'EM incite à coopérer des situations conflictuelles se profilent, lorsque les TA ne souhaitent pas travailler ensemble. T., ESA informaticienne, 2 ans d'ancienneté, a renoncé à répondre à un appel d'offres, car un autre TA s'était positionné et « *le montant de la prestation n'était pas très élevé pour deux entrepreneuses* ». Le rôle de l'EM et le cadrage des coopérations importent pour établir des relations de qualité et respectueuse des intérêts de chacun. « *J'ai accepté la mission en sous-traitance, mais le donneur d'ordre de S. a été particulièrement exigeant en termes de délais. Et elle ne nous a pas bien informés de l'ensemble de ses attentes. C'était très stressant comme prestation à réaliser. C'était une expérience à la fois décevante et enrichissante.* »<sup>142</sup> Malgré la complexité des relations sociales entre TA, les coopérations apportent une qualité et représente un aspect de la relation entrepreneuriale, mais leur développement se heurte aux difficultés de sa mise en œuvre au niveau des UPIC, sans dispositifs et règles adaptés. E4, rédactrice et correctrice, ESA, 10 ans d'ancienneté : « *La coopération (aider l'autre, partager le travail d'écriture, transmettre savoirs et compétences) dans Coopaname, c'est assez compliqué. N. et S. sont les deux seuls avec qui j'ai bossé.* »

Le Projet coopératif de mutuelle de travail vise à créer un espace favorisant les relations de coopération entre TA, en vue de renforcer leur autonomie de direction, de production et de revenus. C'est une attente forte des TA. E8 « *Je croise les autres coopérateurs au cycle [d'ateliers]. On échange à midi : ça permet d'avoir des embryons de solutions et de voir que d'autres personnes vivent la même chose.* » De fait, les relations sociales avec les autres TA sont facilitées par l'EM et engage un soutien réciproque

---

<sup>142</sup> Témoignage lors d'un séminaire consacré à la coopération.

et un lien social solidaire. E2 « *Je donne des conseils aux nouveaux entrepreneurs pour les aider. Je l'ai vécu moi-même il n'y a pas longtemps quand j'hésitais à répondre à un appel d'offres. L'extranet est un excellent moyen de prise de contact.* » Toutefois, des tensions concurrentielles entre les TA se révèlent plus marquées par des inquiétudes liées à des revenus faibles plus qu'une réalité compétitive. E30 « *C'est facile de collaborer quand tu as des revenus suffisants et confortables. C'est plus compliqué quand tu dois développer ton activité [et] collaborer quand tu es dans une forme de concurrence [avec les autres formateurs de Coopaname].* » Les relations réciproques restent difficiles à généraliser favorisant néanmoins les liens sociaux et l'améliorer de leur condition de travail.

Les relations commerciales pèsent sur le développement des UPIC, du fait de la difficulté des TA à négocier, notamment un « *juste prix* »<sup>143</sup> de leur travail. Toutefois, la capacité de négociation des TA s'accroît : avec leur ancienneté, lorsqu'ils fidélisent leur clientèle et quand ils disposent d'un revenu salarié, qui intervient comme un filet de sécurité. E2 « *Se vendre soi-même, ce n'est pas la même chose que le salariat. C'est plus de travail. C'est plus compliqué. [...] Les appels à projets, c'est chouette, mais aujourd'hui il te propose des choses sans rémunérer la conception. Le problème, c'est que j'ai besoin de références.* » De fait, les TA rencontrent des difficultés à intégrer dans leur prix leur temps de prospection commerciale, de gestion administrative irréductible à leur UPIC. E4 « *Quand tu factures à ton client, tu t'aperçois qu'un tiers de ton boulot, c'est du gris, du travail invisible. Ce n'est pas de la production pure (réponse mail, veille réglementaire) que tu peux facilement facturer au client.* » La négociation avec la clientèle TA représente une difficulté majeure source de dépendance<sup>144</sup>, que l'accompagnement et les ateliers prix de l'EM visent à réduire.

*En synthèse*, on retrouve la même difficulté qu'à Oxalis et Arternréel à établir des tendances générales, du fait de la diversité des UPIC, et des profils des TA. Il en résulte des situations tranchées et des vécus variables, selon la proximité avec le Projet coopératif, les besoins de revenus, ceux qui sont obtenus, l'expérience professionnelle ou encore la notoriété favorisant la réussite de l'UPIC. Les revenus sont particulièrement contrastés à Coopaname. La taille du collectif soutient la coopération, mais paradoxalement la rend plus difficile en raison de la taille importante de la communauté. Les dynamiques collectives ne sont pas aussi développées que le Projet et la stratégie énoncés. L'EM se trouve assez démunie pour apporter les ressources nécessaires et les moyens d'accompagner les personnes. Cette situation s'explique par la diversité des profils des TA intégrées et des dysfonctionnements au niveau de l'EM.

## 2. Au niveau de l'unité productive mutualisée

Coopaname se distingue par le poids de son Projet coopératif, sa taille et sa dimension de RA, qu'il importe désormais d'étudier au niveau de l'unité productive mutualisée, pour comprendre les

---

<sup>143</sup> Ce fut l'intitulé d'un atelier organisé à l'occasion d'université d'automne en 2016 basé sur la valeur et l'éthique au travail.

<sup>144</sup> Créances impayées, délais de paiement importants pour E9 et E 22.

spécificités des dispositifs, des processus et le rôle des acteurs dans la mise en œuvre des orientations stratégiques alliant ouverture, coopération et innovation. Ce qui interpelle dans ce cas, ce sont les dysfonctionnements organisationnels sur le plan de la gestion des UPIC et l'écart existant entre les idées énoncées et leur mise en œuvre, qui affecte la qualité des conditions de travail et d'emploi, soit la relation d'emploi.

## 2.1. Politique et offres de services mutualisés

La politique de services mutualisés de Coopaname est d'abord marquée par son ouverture à tout profil de TA, malgré la baisse des subventions publiques. En sus, elle inclut une offre d'espaces de coopération et d'outils de mutualisation des risques socioéconomiques pour favoriser le développement des UPIC, les revenus des TA et les liens réciprocitaires au sein de la communauté.

### *Ouverture et inclusion sociale*

Coopaname revendique politiquement une ouverture à tout type de TA et d'AE, au-delà de considérations économiques. « *Les conditions d'entrées sont simples ! Disposer d'un savoir-faire dont on souhaiterait vivre de manière autonome, être prêt à mettre en œuvre ce savoir-faire [...] avoir envie de mettre en œuvre ce savoir-faire dans un cadre collectif hétérodoxe dont on a bien compris les règles et l'esprit* » (Veyer & Sangiorgio, 2006, p. 90). À l'instar de la CAE conventionnelle, Coopaname promeut une inclusion sociale et l'égalité des chances, grâce à un soutien public des collectivités territoriales, impliquant une contrepartie et des objectifs chiffrés à atteindre<sup>145</sup>. Si elle atteint voire dépasse les objectifs demandés, ils demeurent une pression notable. De fait, l'intégration d'un nombre important de TA induit des flux substantiels — « *une course aux intégrations* »<sup>146</sup> — et un fort turnover des TA. De plus, cette politique implique un temps de gestion administrative et d'accompagnement conséquent, en sus de la recherche de financement, la constitution de dossiers de demandes de subventions, de réponses à appel à projets et la rédaction des bilans d'activités annuels (Eynaud et Mourey, 2015)<sup>147</sup>. Suite à la baisse des subventions, malgré ses difficultés budgétaires<sup>148</sup>, elle réaffirme cette ouverture, en introduisant néanmoins une nouvelle régulation des intégrations. L'objectif est d'améliorer le calibrage des entrées en fonction de ses ressources. De plus, elle recourt à l'accompagnement — rémunéré et bénévole — entre TA, qui rappelle le choix d'Oxalis. Cette bifurcation n'est pas évidente pour la communauté, mais Coopaname prouve sa capacité à poursuivre son ouverture en revisitant ses modalités d'intégration.

---

<sup>145</sup> Prenons l'exemple de la convention 2013-2015, entre Coopaname et le Conseil Général du Val-de-Marne, qui s'engage à financer les actions de sensibilisation et d'accompagnement à la création d'une activité individuelle au sein de la coopérative, à hauteur de 25 k€ en moyenne (environ 1/4 du budget prévisionnel). En contrepartie, la coopérative s'engage à accueillir en rendez-vous individuels 50 bénéficiaires, à intégrer 25 personnes en convention d'accompagnement (dont sept bénéficiaires de minima sociaux) et enfin à salarier 13 personnes par an.

<sup>146</sup> Témoignage d'un TA lors d'un séminaire sur la transition du modèle économique, 2016.

<sup>147</sup> La difficulté est de chiffrer ces temps dédiés.

<sup>148</sup> Suite à la baisse des subventions publiques marquée à partir de 2013 par la création le chantier transition modèle économique.

### *Accompagnement social plus que commercial*

L'accompagnement social est personnalisé au moyen de rendez-vous individuels et collectifs, une dimension renforcée à partir de 2016. E3, comptable, SEM, 5 ans d'ancienneté : « Avec les entrepreneurs, il faut prendre le temps de leur expliquer les choses, prendre le temps pour être disponible. » Les SEM inscrivent leur métier dans une perspective d'intérêt général, qu'on retrouve dans la littérature coopanamiste (Bost, 2011 ; Sangiorgio et Veyer, 2006). E38 « Ce qui m'intéresse, c'est d'aider les gens en donnant le meilleur de moi-même. Quand un porteur de projet arrive, je ne me dis pas que ça ne va pas être rentable. Je prends le problème à bras le corps. » Cette priorité — soutenue par les sociétaires — reste affirmée malgré les évolutions de la politique d'ouverture. La coopérative initie d'ailleurs des actions en vue d'identifier les inégalités femmes/hommes, comme en témoigne son soutien au groupe Coopagenre<sup>149</sup> et l'orientation de l'enquête Revenus & Temps incluant une analyse genrée (Ballon & alii., 2019). Elle s'attache également à la question de l'intégration de personnes en situation de handicap. Les modes d'accompagnement sont progressivement repensés de façon collective<sup>150</sup> par le recours aux compétences de TA dans l'équipe d'accompagnement<sup>151</sup>, la relance des groupes métiers<sup>152</sup> et la création d'espaces propices aux collaborations entre TA. Historiquement, Coopaname s'oriente beaucoup moins qu'Oxalis sur le commercial, qui reste « un gros mot »<sup>153</sup>. Le nom de la « Commission Business » en est une illustration. Dernière commission créée par ailleurs, elle constitue un espace de réflexion et d'ateliers orientés sur la prospection commerciale, le marketing, la communication. Comme à Oxalis, Coopaname développe une offre d'accompagnement entre pairs, le compagnonnage et redynamise les groupes métiers.

### *Une offre d'accompagnement expérimentale et flexible aux situations des TA*

Flexible, la politique d'accompagnement ouverte inclut l'adaptation des dispositifs au cas par cas, quitte à faire évoluer les pratiques pour faciliter l'intégration d'UPIC<sup>154</sup> innovantes ou spécifiques. Son offre expérimentale et réciprocaire destinés à des collectifs de travail l'amène à accompagner le développement, par exemple, de la Scic Pointcarré, de l'ESSpace, de la Scop Libre informatique<sup>155</sup> de HappyDev ou Coopcycle, une coopérative de livreurs-coursiers. La codirection assure principalement ces missions en s'impliquant personnellement dans ces projets. La Manufacture coopérative est d'ailleurs créée dans cet esprit : accompagner des collectifs de travail, en fondant un réseau de structures proches souhaitant échanger sur leurs pratiques de gouvernance (Manucoop, 2015).

Stratégique, ces partenariats coopératifs et associatifs lui permettent d'étoffer son offre d'accompagnement. Les dispositifs expérimentés à Coopératifs ! – de taille plus petite – sont ensuite appliqués

---

<sup>149</sup> Collectif de Coopanamistes qui a organisé une série d'ateliers sur les inégalités femmes-hommes en 2015/2016, soutenue par la codirection de la coopérative, et bénéficiant aux TA sous forme de rémunération.

<sup>150</sup> L'accompagnement par promotion de TA.

<sup>151</sup> Comme le co-accompagnement entre une TA expérimentée et un TA néophyte.

<sup>152</sup> Ex. Organisation annuelle de la journée des collectifs depuis 2017.

<sup>153</sup> Expression entendue lors d'une observation participante.

<sup>154</sup> En faisant appel à une nouvelle assurance de responsabilité civile professionnelle, comme avec les architectes-paysagistes.

<sup>155</sup> Composée de sociétaires coopanamiste, anciennement ES au de la coopérative.

plus largement à Coopaname<sup>156</sup>. Le « *projet jeune* » permet d'imaginer des formes de compagnonnage, des événements de réseautage et d'expérimenter le « *recrutement* » de TA coopanamistes pour participer à l'accompagnement de jeunes, un service facturé à la coopérative. La création de la Manufacture coopérative stimule les échanges avec Oxalis et d'autres CAE et contribue à faire évoluer les processus d'accompagnement de collectif. La Scic Pointcarré offre des espaces de laboratoire, de travail et de vente à ses artisans. Ses liens avec Casaco, un espace de cotravail en Scic et l'ESSpace, en partenariat avec l'association Solidarités étudiantes lui permet d'offrir des espaces de travail et un réseau élargi aux TA. Elle initie ses espaces de cotravail comme à Nanterre (2012), puis à Paris le « *Boulôtdrome* ». Avec Bigre !, elle favorise l'accès des TA à des projets (européens) aux contrats courts avec Smart. En vue de répondre aux besoins des professionnels du sport, elle initie le projet de la CAE Hophophop, toutefois définitivement arrêté en 2018. Enfin, en partenariat avec l'association les Cigales<sup>157</sup>, elle développe une offre de financement citoyen des UPIC par la Grillone<sup>158</sup>.

Ces projets participent à la richesse de l'offre de services de Coopaname et s'articulent de façon cohérente avec son Projet et sa stratégie. Toutefois, leur multiplicité et leur diversité interrogent sur la capacité de l'organisation à les concrétiser durablement avec des processus adaptés, voire sur leur cohérence globale.

## 2.2. Une organisation productive sous tension

### *Une coopérative régionale composée d'établissements secondaires autour de fonctions centralisées*

Les fonctions mutualisées à Coopaname concernent : l'accompagnement, la formation, l'animation des collectifs et de la vie coopérative, la comptabilité et la gestion, les affaires sociales, la communication interne et externe, la gestion des UPIC et de la coopérative, les relations partenariales, l'informatique et le développement, la recherche-action permanente et enfin les expérimentations et projets spécifiques. L'EM s'organise autour du siège social où sont centralisées les fonctions administratives, comptables et de direction, qui sont mutualisées avec sa filiale Coopératifs ! et Vecteur Activités<sup>159</sup>. Les chargés d'accompagnement, rattachés aux établissements, assurent une relation de proximité avec les TA et une implantation territoriale sur la petite couronne parisienne. Pour cela, ils participent à des événements locaux organisés par les partenaires de la coopérative. La codirection assure la coordination des fonctions mutualisées, de la coopérative et des instances démocratiques, en sus de la représentation extérieure et de la gestion des partenariats.

---

<sup>156</sup> Ce fut le cas avec la mise en place du nouveau système d'information incluant facturation et comptabilité et données sociales.

<sup>157</sup> Club d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne.

<sup>158</sup> Groupe de « *Coopains* » ou personnes qui choisissent de mettre en commun un montant mensuel d'épargne selon leur possibilité de financement, pour financer des projets de Coopanamistes, selon des critères définis, en vue de favoriser le développement des activités économiques des UPIC, qui relèvent de 500 € à 1500 €, pour du matériel, des locaux, ou encore des formations.

<sup>159</sup> Et pendant un temps avec Scop276, ESScoop et La Forge, sous forme de facturation. Suite à des insatisfactions concernant la qualité des services de comptabilité et les coûts de la prestation, liés aux dysfonctionnements de gestion, ces CAE ont choisi de démutualiser ces fonctions avec Coopaname.

Entre 2013 et 2018, l'EM compte en moyenne 27 SEM qui assurent les services mutualisés. Or, sur la période, la croissance du nombre de TA est supérieure à celle du nombre de SEM (cf. sect. 1). La forte capacité de travail de l'EM repose sur leur engagement dans le Projet coopératif, concrétisé par la réalisation d'activités communautaires et démocratiques. En 2016, 15 SEM sont chargés d'accompagner entre 7 et 122 TA. Ces disparités importantes révèlent des surcharges de travail : au moins cinq SEM accompagnent plus de 90 TA<sup>160</sup>. En 2012, on compte 31 SEM pour 548 TA ; en 2018, c'est 28 SEM pour 770 TA. L'année 2016 marque le départ de plusieurs CDM historiques suivis de difficultés de recrutement et des problèmes dans le suivi de gestion des UPIC. E22, correctrice, ESA, 5 ans d'ancienneté « *Mon interlocutrice est partie. J'ai une facture en attente. Je ne sais pas qui est mon interlocuteur. Je ne sais pas à qui m'adresser.* » Cette situation s'explique par le recrutement de personnes aux compétences insuffisantes qui ont rapidement quitté la coopérative, combinée avec la baisse des subventions publiques et le fonctionnement continu d'un accueil de TA ouvert<sup>161</sup> et la posture d'accompagnement historique des CDM dont l'ancienneté est importante.

### *Le processus de formalisation et de structuration des fonctions mutualisées pour améliorer les pratiques*

L'organisation productive de Coopaname est marquée par les mutations rapides de ses procès et dispositifs, mais aussi de façon paradoxale, des pratiques usuelles très ancrées dans la culture coopérative, qui assurent la continuité et la pérennité du Projet coopératif. E18, SEM, 10 ans d'ancienneté, système d'information et suivi de gestion : « *On est en réorganisation permanente des services mutualisés : rien n'est figé. Quand il y a une nouvelle arrivée, on réorganise. C'est pourquoi il est difficile de faire un organigramme.* » La souplesse organisationnelle de la coopérative s'accorde avec les processus de RA permanente et la mise en œuvre d'expérimentations régulières, caractéristiques de ses dynamiques socioproductives. E28 « *La prise de décisions est autonome. Ils te laissent de la liberté, car ils savent que ton jugement était bon la fois précédente.* » E3 « *On doit gérer notre activité selon les dates limites. On se fixe nous-même notre poste de travail.* » Le télétravail est facilité, l'articulation entre vie familiale et professionnelle ainsi soutenue. E3 : « *Il y a une vraie flexibilité par rapport aux enfants.* » Toutefois, cette flexibilité induit des situations floues relatives aux modalités d'évolutions des règles, puisqu'elles sont invisibles, car évolutives, et laissent parfois les SEM dans une situation indéterminée. E38 « *On n'a pas de liberté absolue. On te dit : 'Voilà les grandes directives de la structure et ce qui a changé : à toi de les appliquer.' Si j'ai besoin d'une journée de l'administratif, je le fais. [...] Je ne vais pas demander l'accord aux codirecteurs.* »

En phase de croissance, les dispositifs et les procès d'accompagnement sont petit à petit formalisés. La coopérative créée en 2012, un poste de contrôle de gestion pour structurer les dispositifs comptables plus globalement à la gestion de la coopérative. Le défi consiste à imaginer cette fonction en cohérence avec son Projet : « *Le but n'étant pas d'éliminer les activités non performantes, mais de les accompagner*

---

<sup>160</sup> Source : *Documentation interne*, 2016.

<sup>161</sup> Intégration d'une centaine de TA en moyenne par an, combiné avec les TA qui s'inscrivent durablement dans la coopérative.

*dans leur développement* ». Trois ans plus tard, la coopérative crée un poste de coordination administratif et financier pour pallier l'absence de coordination des SEM comptable. La mise en place d'une réunion mensuelle et d'un processus de décision plus transparent<sup>162</sup> participe à la structuration de l'EM. Élu en 2014, la nouvelle codirection générale institue une régularité des réunions des séminaires pour les SEM, afin de créer des espaces de convivialité et faciliter le dialogue entre les pôles de comptabilité et d'accompagnement, régulièrement en tension, suscitant des dysfonctionnements dans le suivi de gestion des UPIC.

### *Une équipe solidaire et engagée, mais constamment sous tension*

La coordination informelle de l'équipe de SEM est un choix politique qui consiste à éviter l'introduction de dispositifs et d'outils managériaux issus des entreprises à but lucratif, sans pour autant mettre en œuvre des processus d'autogestion. Pourtant, l'absence de formalisation et de dispositifs adaptés complique les conditions de travail des SEM et des TA. E1 « *Je trouve que je ne peux pas bien faire mon travail à Coopaname, car il y a une culture de l'urgence, de débordement, on manque de ressources. On n'arrive pas à sortir de cette culture. On a tellement pris l'habitude d'être en retard qu'on n'arrive plus à le supprimer.* »<sup>163</sup> L'absence de formalisation du management s'explique par le refus de figer les pratiques, qui révèle la dimension instituante de l'organisation productive coopanamiste. À partir de 2015, cependant, la nouvelle codirection générale structure des procès auparavant informels et personnalisés à l'origine de dysfonctionnements et de tensions récurrentes. Les réunions plus régulièrement instaurées et l'amélioration de la transparence et de la participation des SEM aux processus de délibération fait émerger des problèmes de fonctionnement, désormais traités collectivement améliorant en conséquence la qualité des services. Parmi les initiatives, on peut citer le travail de réorganisation de la base de documents multisupports qui a permis d'établir des règles collectives de rangement, pour en faciliter l'usage et réduire le temps de recherche de documents.

L'année 2016 révèle les limites dans la capacité d'accueil de Coopaname sans condition, sans obérer la qualité des services mutualisés. Faisant ce constat, et suite à l'annonce de la baisse de la subvention du CRIF, la coopérative réduit la cadence des entrées. Toutefois, elle n'a pas été suivie par tous les SEM, mis en difficulté par rapport à ce changement de règles, qui questionne leur posture d'accompagnement, historiquement instituée dans la coopérative. Cela entraîne une dégradation des conditions de travail et du suivi de gestion des UPIC. E38 « *On ne sait pas faire partir les gens, même les gens qui ne sont pas au niveau. Certaines personnes n'ont pas suffisamment de compétences et on les garde. C'est nous, on est comme ça. Cela se fait au détriment de la qualité. [...] À Coopaname, on laisse sa chance à tous, au détriment de la structure. Ça nuit à notre image.* » Ces difficultés économiques l'obligent à revoir ses dispositifs d'accompagnement. Abandonnant l'idée qu'une TA soit suivie par un CDM particulier, elle imagine des espaces comme les « *permanences* », permettant à toute personne de se faire accompagner et conseiller sur certaines difficultés relatives au suivi de gestion de leur UPIC.

---

<sup>162</sup> Au début ESA, devenu ESA et SEM, en tant que directeur administratif et financier, puis seulement SEM, pour être mandaté codirecteur général de la coopérative en 2019.

<sup>163</sup> Notre entretien est intervenu en 2016, c'est-à-dire avant la mise en œuvre d'outils et dispositifs nouveaux.

D'avantage orienté vers le collectif, l'accompagnement transforme la posture des accompagnants par l'utilisation d'outils d'intelligence collective et l'instauration de délibération collective et d'expérimentation pour structurer ces évolutions<sup>164</sup>, qui améliorent la qualité de services mutualisés.

### *Accompagner les dynamiques collectives*

À partir de 2006, à l'appui de la RA permanente<sup>165</sup>, Coopaname investit la question des dynamiques collectives. Elle organise une 'université d'automne' sur ce thème. Elle crée un poste de SEM dédié à l'élaboration de dispositifs pour structurer les dynamiques collectives et soutenir la coopération de production. En 2012, elle investit dans l'extranet<sup>166</sup> : annuaire, réseau en ligne d'échanges permettant la diffusion d'informations, l'organisation d'événements et la facturation. Animé de façon décentralisée par l'ensemble de la communauté, il vise à favoriser les collaborations et les débats. Plusieurs dynamiques collectives sont distinguées : certains sont dédiés aux échanges de pratiques<sup>167</sup>, d'autres aux échanges de ressources<sup>168</sup>, certaines rassemblent des TA exerçant des métiers proches<sup>169</sup> et enfin d'autres visent une production marchande commune (dans une marque collective ou sous forme de sous-traitance réciproque entre deux UPIC). Le développement progressif des fonctions d'incubation de projets collectifs vient ainsi concrétiser la mutuelle de travail (Sangiorgio et Veyer, 2009 ; Delvolve et Veyer, 2011).

Les SEM jouent un rôle important dans la mise en relation des TA, exerçant des métiers ou rencontrant des problématiques similaires, ainsi que sur le plan de la médiation en cas de tensions entre TA. Ils participent à la création d'espaces favorables à l'impulsion de dynamiques collectives comme l'organisation du marché Coopanoël pour les artisans et la commission Business dans laquelle ils s'impliquent (cf. Encadré 2). Les dynamiques collectives nécessitent d'adapter les dispositifs d'accompagnement sur le plan de la comptabilité<sup>170</sup> et aussi de la répartition du travail et de la valeur ajoutée dans les collectifs. La demande croissante des TA, cherchant à répondre aux appels d'offres sur les marchés publics, l'amène à créer une plateforme en ligne dédiée pour gérer ces demandes et simplifier les procédures, complétées par des ateliers dédiés. La coopérative met également en place des espaces de formation et d'échanges, facilitant l'interconnaissance, les échanges et le soutien entre TA (ex. : ateliers de codéveloppement professionnel). Si ces dispositifs facilitent la circulation des informations, les relations de coopération et le travail à distance, la complexité et la richesse des collectifs, rebutent

---

<sup>164</sup> Ex. intégration et accompagnement par groupe de bienveillance, atelier premier salaire, création d'un groupe mutuel, instaurer une réunion régulière d'accompagnement collectif, créer un atelier d'établissement d'un prévisionnel, etc.

<sup>165</sup> Soutenue en 2006, par la DIISES ; elle a fait l'objet d'une publication scientifique, d'une intervention à un colloque universitaire, et d'un mémoire de fin d'études au CNAM, et en 2008 par le Haut-Commissariat aux Solidarités Actives, la DIISES, la DRTEFP, la Fondation de France, la Fondation Crédit Coopératif et l'Europe, via le FSE.

<sup>166</sup> Il est utilisé également par Coopératifs !, ESScoop, Scop276, Vecteur Activités, Oxalis, la Manufacture coopérative.

<sup>167</sup> Comme les réunions régulières entre TA, créant des temps propices aux rencontres et aux échanges. À raison d'une fois par mois et co-organisées par le SEM responsable de l'établissement et des TA, ces rencontres facilitent la création de liens de proximité géographique. Elles sont centrées sur des thèmes en lien avec l'actualité nationale ou locale (ex. réforme du droit du travail en 2017).

<sup>168</sup> Comme le collectif appel d'offres, ou de celui du codéveloppement professionnel.

<sup>169</sup> Réservés aux échanges de savoirs et de pratiques, à la mutualisation (veille et outils), à la recherche de synergies.

<sup>170</sup> Compte analytique collectif pour une marque collective.



certaines TA, qui ne se saisissent pas de ces opportunités, tandis que d'autres y recourent régulièrement pour faire croître leur chiffre d'affaires.

*Encadré 2 : La Commission Business pour activer le développement commercial des UPIC*

Coordonnée par un ou plusieurs membres du CA, la Commission Business initie des réflexions, créer des espaces d'échanges et des outils visant à favoriser le développement commercial des UPIC. E10 : « *Il y a un véritable intérêt économique dans la coopération, j'en suis persuadé. Ça peut augmenter mon chiffre d'affaires, mais en termes d'efficacité économique, ça reste encore à prouver... C'est pour cette raison que je me suis impliqué dans la Commission Business pour rentrer dans une dynamique collective, pour travailler avec d'autres afin de mieux gagner ma vie* ». À partir de 2015, des ateliers ont été organisés régulièrement à partir de la technique des pechakucha, qui vise à présenter son UPIC en quelques minutes, un exercice oral et convivial qui renforce les savoir-faire et les compétences commerciales des TA. En 2018, les apéros-rezo rassemblent jusqu'à 25 entrepreneuses.

*Source : Réalisé par les soins de l'autrice.*

Pour les SEM, l'accompagnement d'UPC est plus complexe que l'accompagnement d'UPI, faisant évoluer leur métier. E38, chargée d'accompagnement, 10 ans d'ancienneté : « *Les marques collectives : c'est un vrai casse-tête pour la coopérative. On n'a pas l'habitude d'accompagner des collectifs d'entrepreneuses. On voudrait faire beaucoup plus ! Mais on n'a pas le temps : on court toujours, car on suit beaucoup de personnes. On a peu de moyens : nos outils d'accompagnement ne sont pas adaptés. [...] on a amélioré nos pratiques, mais c'est pas facile de tout faire et de changer. Ça dépend aussi des entrepreneurs, ce qu'ils attendent du collectif [...], comment ils arrivent à se mettre d'accord, comment ils parviennent à travailler ensemble, à gérer les tensions* ». C'est un enjeu majeur des mutations en cours du modèle socioproduitif des CAE de façon plus générale, Coopaname n'en faisant pas exception. C'est dans cet esprit qu'en 2016, la coopérative revoit la philosophie de son accompagnement dans un esprit d'intelligence collective<sup>171</sup> comme l'illustre le co-accompagnement<sup>171</sup> entre pairs et les échanges collectifs dans les ateliers de formation dédiés aux nouveaux TA. C'est une bifurcation de sa politique d'accompagnement, qui participe à la structuration d'un accompagnement collectif au moyen de dispositifs plus clairs. L'idée est d'accompagner les TA dès leur intégration, dans une dynamique collective et conviviale entre pairs solidaires, qui soient favorable aux échanges de pratiques et au développement commercial des UPIC. En lien avec la stratégie d'ouverture, la coopération de production vise à faire croître le chiffre d'affaires des UPIC<sup>172</sup>.

*Dysfonctionnements des outils de gestion & expérimentations*

Les dispositifs et outils de gestion de Coopaname incluent Winregate – base de données sociales et de suivi des trajectoires internes des membres -, le logiciel SAGE pour la comptabilité, l'extranet pour la facturation et un ensemble de documents types sur des tableurs pour le suivi des UPIC (notes de frais, « *fiche éco* »). Ces dispositifs et outils de gestion artisanaux concordent alors de moins en moins avec l'importance de la taille de la coopérative et les nombreuses expérimentations singulières qu'elle porte. La souplesse de Coopaname en matière de gestion vise à répondre au plus près des besoins des TA,

<sup>171</sup> Source : *Rapports d'activités*, 2016 p. 32.

<sup>172</sup> Cette orientation fait suite au rapprochement avec Oxalis à la recherche-action sur les revenus et le temps de travail.

par exemple pour accompagner la croissance d'une UPIC, en acceptant les pratiques usuelles de chantier en matière de prise en charge des frais de déjeuner (E10). Toutefois, cette flexibilité, générant des pratiques atypiques au cas par cas, atteint ses limites avec près de 800 personnes comme le révèlent des erreurs de gestion problématiques pour les UPIC : erreurs dans l'attribution d'une facture ou du versement d'une prestation à un code analytique incorrect. E38 : « À un moment, on se demandait ce qu'on allait voir sur la fiche éco. Je me disais 'Il va falloir que j'annule des chiffres. C'était il y a cinq/six ans, quand on était encore entre les 200. Coopaname a beaucoup grossi, mais nous n'avons pas les bons outils pour faire face au flux. Quand je suis arrivée, on était 50 ! ».

De fait, autant la désuétude des outils que la multiplication des situations d'exception sont la source de tensions et de fortes inquiétudes des TA. E35, ESA, 3 ans d'ancienneté : « Le nerf de la guerre de CAE, c'est la fiche éco. C'est une honte. Il y a plus ou moins 10 % d'erreur dans la trésorerie, alors que l'entrepreneur était à 10 ou 20 euros près. » E30, ES, 2 ans d'ancienneté : « Il y a toujours des problèmes avec ma trésorerie. Je ne savais pas combien il y avait sur ma trésorerie : ça m'usait. Ça me prenait un temps. [...] Je peux parler aussi de mes conventions de formation mal signées, car il manquait une page. L'équipe en face, c'est le Clubmed ! » Ces verbatims illustrent des problèmes de gestion conséquents, et cela malgré l'investissement d'une majorité des SEM. E1 « La conscience professionnelle collective de l'équipe est la plus haute que j'ai rencontrée dans toute ma carrière ». La complexité et le manque de transparence des décisions des SEM, l'inadaptation d'outils désuets et la surcharge de travail des SEM réduisent la qualité des services mutualisés. E38, CDM : « Les process sont trop longs et compliqués. Je me mets à la place des entrepreneurs, par exemple pour les notes de frais. [...] Parfois, on prend deux heures pour démêler des notes de frais. Ce n'est pas ma valeur ajoutée. [...] Ça pollue mon boulot par ailleurs. [...] Pour les sorties on s'améliore. Pendant longtemps, on ne savait pas toujours si une personne était sortie ou pas. Il y a des efforts, mais je trouve que ces problèmes sont pesants ».

Face aux problèmes d'organisation, les TA réagissent différemment. Plus ou moins conscients des erreurs, ils sont parfois dépassés pour comprendre la complexité de la gestion de leur propre UPIC (E4). D'autres entament un rapport de force avec l'EM, en vue d'améliorer leurs conditions de travail ou quittent la coopérative (E30, E35). Certains choisissent de s'allier avec des personnes-ressources, en créant des liens amicaux, pour bénéficier de certaines facilités dans le traitement de leur demande, attestant de relations de favoritisme. E10, un ESA bien intégré, qui grâce à son UPC, est en capacité de se rémunérer de façon suffisante souligne ces dysfonctionnements organisationnels : « La Coopaname, c'est une grosse machine. Mais notre activité ne peut pas toujours attendre. Pour mettre en place un compte fournisseur, c'était un combat. Il faut apprendre à anticiper la lenteur, la lourdeur du système, surtout pour une activité qui a beaucoup d'achats. J'ai du mal à voir les factures, et on me dit que c'est à moi de trouver les solutions. [...] La coopérative, c'est un inconvénient et un avantage. » Ce sont ces dernières personnes qui sont susceptibles d'obtenir plus aisément des solutions aux problèmes qu'elles rencontrent.

On relève l'existence de problèmes structurels pour accompagner le développement commercial pérenne d'UPC. Leurs besoins sont spécifiques en matière d'outils, de suivis et d'accompagnement et les enjeux économiques plus risqués pour la coopérative. Les problèmes de gestion et l'impossibilité pour l'EM de répondre à ces nouvelles demandes, conduit quatre TA à constituer leur propre Scop<sup>173</sup>. Ils s'interrogeaient notamment sur leur contribution trop élevée au regard de services inadaptés à leur situation. Pourtant, Coopaname énonce l'intention d'accompagner tout type de collectifs (Veyer & Sangiorgio, 2006) : c'est l'un des éléments phares de la mutuelle de travail (Delvolvé & Veyer, 2012 ; Bureau & Corsani, 2015). Consciente de ces problématiques, la codirection générale mandatée en 2014 met en œuvre une réflexion collective en établissant un processus collectif de délibération pour adapter les dispositifs de gestion des UPIC (cf. Encadré 3).

### *Encadré 3 : Vers le développement numérique de la coopérative*

En 2016, les procédures de déclaration, de suivi et de remboursement des frais sont dématérialisées et simplifiées par l'usage de l'application numérique *Expansya*, contribuant à l'amélioration des procès de la coopérative, malgré la nécessité d'un certain temps d'adaptation, générant une surcharge de travail temporaire au début.

Se saisissant de la baisse des subventions publiques, l'obligeant à formuler une nouvelle stratégie pilotée par le chantier transition du modèle économique, l'idée est d'améliorer le suivi de gestion des UPIC et l'autonomie productive des TA. Poursuivant une volonté d'indépendance vis-à-vis de CPE, et suite à l'échec de la mutualisation de la paye Bigre !<sup>1</sup>, Coopaname initie le projet IDA pour étudier les activités et les tâches possiblement dématérialisables. Il s'agit de développer un  *système d'information*  intégrant la comptabilité et le contrôle de gestion pour le suivi de gestion des UPIC, ainsi que les affaires sociales pour le recensement de la communauté coopaname et le suivi des trajectoires des TA. Une dizaine de chantiers ouverts à tous vise à penser collectivement et choisir démocratiquement les enjeux de la numérisation et de la baisse des coûts des services mutualisés. Le travail sur les procès de la coopérative fait émerger un ensemble de conventions, appliquées différemment selon les SEM et permet d'identifier des problèmes de suivi de gestion utile à l'amélioration des dispositifs. Le choix d'un système d'information libre s'articule avec les partenariats développés avec la CoopdesCommuns, Ubuntu, HappyDev, marquant un choix politique de la coopérative.

*Source : Réalisé par les soins de l'autrice.*

À Coopaname, les processus de changements sont pensés sur un temps long, engendrant un décalage temporel entre l'énonciation d'une idée politique et sa mise en pratique. On peut prendre l'exemple de la distinction entre la personne (le TA) et son AE (l'UPIC)<sup>174</sup>, visant à discerner comptablement et socialement, deux relations : l'une entre la coopérative et ses membres et l'autre entre la coopérative et les UPIC (Veyer et Sangiorgio, 2018). L'automatisation de tâches administratives et comptables améliore progressivement le suivi des UPIC, l'autonomie des TA, et la qualité des fonctions mutualisées. Le chantier IDA inclut un travail de communication interne plus transparent. Toutefois, la mise en œuvre est en cours, c'est donc à la fin de 2020 qu'il sera possible d'analyser l'impact de ces dispositifs, du fait des retards successifs du développement.

<sup>173</sup> Tout en poursuivant un sociétariat croisé. Suite à la liquidation de la Scop en 2018, les fondateurs rejoignent Coopaname.

<sup>174</sup> Ex. : PL7 est devenu celui de Pascal Lécaille, ACT2961 celui de son activité « Qualicoop ».

*En synthèse.* C'est au niveau de son *organisation productive* que Coopaname cristallise les fragilités de son modèle socioproductif. La croissance continue et forte de TA et d'UPIC diversifiées l'amène à faire évoluer de façon progressive son organisation et son système socioproductif. Toutefois, ces changements se font sans cesse sous tension avec une surcharge de travail chronique, aggravée par des difficultés de recrutement, des outils de gestion dépassés générant des erreurs de gestion. L'attention portée à l'innovation sociale s'est réalisée au détriment des capacités socioproductives de l'UPM. C'est en ce sens qu'un poste de contrôle de gestion est instauré pour structurer les dispositifs de la coopérative. Malgré cela, la force de l'organisation productive de Coopaname repose sur sa capacité à assurer la pérennité de son Projet en recrutant des personnes engagées. Il faut souligner sa capacité d'adaptation organisationnelle pour améliorer les conditions et les procès du travail autonome. Depuis 2016, elle développe une politique de co-accompagnement entre TA, modifiant le rôle des chargées d'accompagnement (CDM), en particulier sur l'animation de réseau et la facilitation de coopération de production. L'organisation de la production est marquée par l'introduction d'innovations suite à des projets expérimentaux ou des RA<sup>175</sup>.

### 2.3. Du discours critique de la condition salariale aux difficultés de mise en œuvre d'une relation d'emploi alternative

Au cœur du Projet coopératif coopanamiste, on retrouve la filiation philosophique des associations ouvrières de production à propos de la subordination et de l'organisation du travail imposé par l'employeur. La relation d'emploi s'appuie sur les principes coopératifs dans un esprit critique des conditions d'emploi salariées (Sangiorgio et Veyer, 2006). La CAE affirme en outre son intention de façonner un « *outil de reconstruction des droits sociaux [...] ou de reconstruction des solidarités sociales dans une économie libérale* » par l'expérimentation de nouvelles relations sociales (Delvolvé et Veyer, 2011, p. 78). L'analyse de la relation d'emploi vise donc à comprendre la déclinaison de ces idées dans la relation instituée entre TA, SEM et codirection avant de s'intéresser au dialogue social qu'elle expérimente.

#### *Des relations conviviales entre SEM, altérées par une surcharge de travail chronique*

La relation d'emploi des SEM est marquée par une ambiance chaleureuse au rythme d'événements qui favorisent la création de liens sociaux et amicaux. E3 : « *Coopaname, c'est comme famille. On s'intéresse à l'autre, comment la personne va. On se sourit. On donne du temps à l'autre, car ça t'aide toi à comprendre ce qui peut bloquer la situation* ». La relation d'emploi entre les SEM et la codirection est basée sur l'égalité, les expériences et les compétences de chacune. Cependant, on identifie des situations de rapports de pouvoir, moins visibles, au profit de la codirection, du fait de leur expérience, de leur mandat politique, des pratiques informelles et des amitiés qu'ils nouent, réduisant d'autant l'autonomie des SEM et attestant d'un écart avec le principe d'égalité affiché. Les SEM disposent d'une autonomie dans leur travail ; la prise d'initiative sur des projets innovants est encouragée. E3 « *Il y a toujours ce bouillonnement d'actions et d'idées. Je trouve vraiment super qu'on essaye tout le temps d'améliorer les choses*

---

<sup>175</sup> Piments, coopératives de jeunes majeurs, Bigre ! d'une part, Enquête Revenus et Temps d'autre part.

*et que cette recherche soit effectuée par les gens qui les vivent.* » Le management de l'équipe est marqué par l'introduction de techniques d'intelligence collective, inspirée par la sociocratie (ex. décision par consentement), qui favorisent les liens coopératifs et démocratiques. L'autonomie s'acquiert au fil d'un processus de transmission principalement informel de savoir-faire et de compétences entre SEM ; le droit à l'erreur est considéré comme une étape de cet apprentissage basé sur l'expérience. E3, « *J'ai fait des erreurs et c'est ça qui m'a permis de faire évoluer mes compétences. Pour apprendre, je parlais avec tout le monde [...]. Je mettais mon nez dans les classeurs, pour comprendre les règles.* »

Les SEM donnent sens à leur travail en se référant au Projet coopératif, révélant un fort engagement de l'équipe, malgré les conditions salariales de qualité variable. E28 : « *Le cap est le bon. Oui, c'est compliqué, mais on sait au service de quoi c'est. Donc ça vaut le coup.* » Toutefois, la culture coopérative n'est pas partagée de la même manière selon les fonctions et les positions des personnes : dans le pôle accompagnement, on est plutôt « *militant* », dans le pôle comptabilité, on se concentre sur l'exercice de son AP et le respect des règles de la profession<sup>176</sup>. Les clivages entre ces deux pôles génèrent des situations tendues, réglés dans des espaces de coordination et de régulation progressivement mis en place. L'importance donnée au Projet coopératif et au collectif interroge cependant les SEM sur leur place en tant qu'individualité et leur capacité à réaliser un travail de qualité (E1, E31). On relève l'inquiétude de certaines SEM avec la croissance de la coopérative et la surcharge de travail que cela peut induire. E3 « *Avec la croissance de la coopérative, nous n'avons plus le temps de nous écouter. On prend rarement de temps de pause. [...] L'intensité du travail est plus forte avec les départs [des SEM historiques]. J'ai commencé à travailler chez moi et je commence à en prendre l'habitude.* »<sup>177</sup>

Si le pôle des affaires sociales se structure et s'enrichit de compétences complémentaires : on constate plusieurs problématiques récurrentes. Premièrement, la formation des SEM se fait au gré des demandes sans la définition d'une stratégie collective claire. Or, les écarts substantiels entre les qualifications et compétences des SEM et les besoins de l'EM qui en résultent altèrent la qualité des services mutualisés. E28 « *Je pense que le recrutement de A. n'était pas bon. À Coopaname, on ne veut pas le licencier, mais certains ne sont pas compétents. Et donc la charge de travail se reporte sur une autre personne qui est déjà chargée. A., c'est un bourreau de travail, mais j'ai bien vu qu'elle ne comprenait pas certaines choses. [...] Elle met deux fois plus de temps à faire que ce qu'il serait possible de faire plus efficacement.* » Deuxièmement, en lien avec son Projet coopératif, le principe d'égalité entre SEM et TA et ses contraintes budgétaires, une certaine austérité caractérise la politique salariale : l'échelle des salaires va de 1 à 2<sup>178</sup>, avec certaines variantes pour les postes en tension d'informatiennes et comptable. La question des salaires complique la fidélisation des SEM : s'ils sont engagés, leur situation personnelle peut exiger un salaire que Coopaname n'est pas en mesure d'offrir. Une réflexion sur la question des salaires est ainsi engagée pour penser les augmentations selon les situations personnelles,

---

<sup>176</sup> Le taux de sociétariat est plus bas parmi les SEM du Pôle Comptabilité et Gestion.

<sup>177</sup> 3 ans après cet entretien, cette personne signe une rupture conventionnelle avec la coopérative.

<sup>178</sup> Le SMIC était le minimum salarial. Les salaires vont de 1700 € (accueil) à 3000 € (coordination générale). Les salaires des comptables vont de 2 200 € (comptabilité paye) à 2 500 € (comptabilité générale). Un poste d'accompagnement : 2 650 €. C'est entre 2 800 € et 2 900 € pour la paie, la coordination informatique, des postes qui sont en tension, au regard du salaire moyen dans la société.

les charges de travail et les diplômes, sans toutefois aboutir. En 2016, c'est finalement le CA qui accorde une augmentation générale et égale des salaires des SEM. Troisièmement, les recrutements sont pensés en considérant les profils, les intérêts et les parcours des candidats, selon les impératifs de la coopérative et les flexibilités qu'elle peut imaginer. Les fiches de poste et les entretiens sont réalisés par la codirection générale, après des discussions informelles avec les SEM, selon les besoins de l'EM et la stratégie. La récurrence des problèmes de recrutement et de fidélisation des SEM induit une surcharge de travail, comme en 2016 à la suite de plusieurs recrutements non concluants. Cette situation s'explique par la spécificité des compétences demandées, les salaires peu élevés qui attirent des profils peu expérimentés, les tensions des recrutements en comptabilité et gestion, l'importance de la dimension militante sur les compétences professionnelles et des déficits organisationnels.

La qualité de la relation d'emploi à Coopaname est obérée par le manque de dispositifs clairement établis, de canaux de communication fluides et de processus décisionnels encadrés. Cette situation engendre des problématiques de coordination, d'organisation et de relations entre les SEM. E38 « *On n'est pas très fort en collectif. C'est compliqué de prendre des décisions en réunion d'équipe. On n'est pas trop dans un côté coercitif. À partir d'un moment où quelqu'un dit qu'il le fait, on estime qu'il va le faire. La prise de décision en réunion d'équipe est difficile, car personne ne prend le lead.* » Ainsi, des situations conflictuelles entre SEM émergent avec la surcharge de travail, les défaillances organisationnelles et leurs difficultés pour réaliser l'accompagnement et la gestion des UPIC. Face à cela, la codirection recourt à la médiation extérieure pour établir des régulations. Les problèmes relevés au niveau de la relation d'emploi des SEM concernent le manque de ressources, le caractère informel et aléatoire des dispositifs de formation, de recrutement et d'organisation du travail, ainsi que la reproduction de rapports de pouvoir symboliques. Or, le suivi des parcours professionnels des SEM reste peu développé : les entretiens annuels deviennent plus réguliers à partir de 2016. Le développement des activités du pôle des affaires sociales au niveau de l'équipe des SEM demeure un enjeu aux vues des problèmes de surcharge de travail chronique, sources de situations de mal-être au travail, que l'insuffisance de personnel empêche toutefois de réguler.

### *Des relations de confiance entre TA et SEM, ponctuées toutefois de tensions*

La coopérative octroie une autonomie de production, sans contrôle systématique de leurs activités, en échange d'un accompagnement social, de services de gestion et de comptabilité adaptés à leurs besoins des UPIC. Le choix volontaire des TA d'accepter ce fonctionnement, encadré par des règles collectivement décidées, constitue un contrat social<sup>179</sup>, qui vise à garantir le respect et l'engagement de chaque TA (Sangiorgio et Veyer, 2006 ; Delvolvé et Veyer, 2011). E8 « *Le lien social, c'est le lien entre les gens, c'est le plus important, justement au-delà de l'aspect financier.* » L'objectif de la coopérative est d'assurer une égalité politique effective entre tous les membres, quels que soient leur statut, leur AE, leurs compétences ou leur niveau de production. E2 « *Je ne fais aucune différence entre salariés et entrepreneurs. Je me sens bien ici. [...] Je ne me sens pas jugée. J'ai un bon ressenti.* » Les TA expriment un sentiment

---

<sup>179</sup> On retrouve ici une lecture proche de celle de Vienney (1985), reprise par D. Hiez (2006).

de liberté dans le travail et la reconnaissance de relations sociales de production égalitaires et respectueuses de leurs individualités. E31 « *Ne pas être seul, avoir tout le temps, quelqu'un avec qui parler, c'est ça que j'aimais à Coopaname. Si j'avais une question. Avec R. [son CDM], on parlait de tout facilement ; et même s'il n'avait pas la réponse, il se renseignait et dans les jours qui suivaient ils avaient la réponse.* »

Que ce soit au niveau de l'EM ou de la communauté de TA, la coopérative soutient les TA en situations difficiles par les liens sociaux et communautaires établis ainsi que sa capacité à adapter ses procédures en cas de nécessité. E2 « *Quand j'ai besoin de différentes personnes : les salariés sont présents. E-commerce avec D. Quand j'ai besoin d'info : j'ai un entretien avec C. [...]. Ça faisait longtemps que j'avais vu quelqu'un. J'en avais vraiment besoin : elle m'a reçu.* » E32 : « *Au moment où j'ai fait ma fausse couche [...] Coopaname a été exceptionnel, la direction, les délégués du personnel, les entrepreneurs qui m'envoyaient des mots. [...] Là, tu te dis, voilà pourquoi je suis en coopérative.* » ; E22 « *À la différence des boîtes dans lesquelles j'ai travaillé, ici, même si les gens ont beaucoup de travail, ils prennent le temps de t'écouter et de te répondre.* » La qualité des relations entre ES et SEM est visible au regard du faible nombre de contentieux juridiques recensés<sup>180</sup> et malgré les incertitudes et les indéterminations juridiques qui reposent sur les contrats des TA, qui se réduit avec la loi ESS 2014<sup>181</sup>. Les accords collectifs d'intéressement et de participation mis en place en 2005 répartissent une partie du résultat<sup>182</sup> aux salariés de la coopérative.

Les relations entre TA et SEM sont amicales, marquées par une coopération horizontale et égalitaire au-delà d'un rapport subordonné, mais selon les profils on note l'intériorisation d'une posture professionnelle de salariée, la recherche d'indépendance ou à l'inverse d'un encadrement et d'un soutien plus approfondi. Ainsi, un processus d'apprentissage s'avère nécessaire pour accompagner le changement de postures des TA au regard des relations subordonnées instituées par ailleurs. Selon les profils des SEM et des TA, la coopérative doit s'adapter aux situations et aux relations qui se tissent. Une minorité de TA expliquent toutefois leur déception vis-à-vis de la relation d'emploi, observant un décalage entre les engagements de la coopérative et les moyens mis en œuvre en matière de processus de décisions relatifs à la gestion. E30 « *Par rapport à mon départ, il y a eu des décisions qui ont été prises sans que je sois informée. [...] Je me suis dit : il n'y a pas de concertation. [...] Moi, comme c'était un cas particulier, je ne comprenais pas que ce soit une personne qui prenne cette décision.* »

En effet, l'autonomie productive des TA est réduite par les dysfonctionnements de l'EM et les rapports de pouvoir symboliques avec les SEM et plus particulièrement la codirection. E31 « *Avec les membres*

---

<sup>180</sup> Toutefois, on peut se demander si la mise en œuvre de ces relations dans les zones grises du travail et de l'emploi ne cache pas des situations qui pourraient être considérées comme problématiques. Plusieurs situations constatées, ainsi que nos entretiens montrent en effet des départs de TA, à la suite d'un conflit sur leur remboursement de frais ou des erreurs de l'EM. En 2012, Coopaname est attaquée aux prudhommes par une ancienne ES. L'issue du jugement n'est pas défavorable à la coopérative. Elle doit néanmoins verser des indemnités à la personne. D'après les comptes réalisés par la coopérative, cela représente un contrat sur 1 200 signés.

<sup>181</sup> Dans son rapport d'activités, la coopérative explique que les contrats de travail inadaptés nécessitent d'être revus, du fait du décalage entre un contrat de travail salarié et des pratiques de travail autonome salarié, mais l'imminence de la création d'une loi sur les CAE, l'amène à attendre de voir ce qu'il ressort de cette évolution législative.

<sup>182</sup> Individuel pour l'intéressement et global pour la participation.

*de la comptabilité, c'était plus compliqué : ils étaient débordés. Tu avais l'impression qu'à chaque fois que tu demandais un truc, tu leur demandais de gravir le Mont-Blanc. Au niveau de la direction, les gens étaient assez accessibles [...], mais je n'étais pas sûr qu'ils allaient mettre en place quelque chose.* » Il en résulte parfois la formation de collectifs de TA, qui s'organisent pour faire entendre leurs désaccords. Cette situation résulte aussi de la surcharge de travail chronique des SEM, en incapacité d'accompagner et suivre l'ensemble des TA. En sus, leurs revenus discontinus et contrastés ne leur permettent pas toutes d'être autonomes économiquement. E31 « *J'ai augmenté au fur et à mesure mon salaire. J'étais pas loin du SMIC (900 €/mois). Mais, ma rémunération ne me satisfaisait pas. [...] Moi, il me faut ça au minimum pour vivre.* » La question des revenus fixes des SEM d'un côté et des revenus discontinus des TA de l'autre fait régulièrement l'objet de discussions.

*En conclusion*, selon les profils sociaux, les trajectoires professionnelles et les attentes, l'autonomie des TA est contrastée. Les relations personnalisées avec les SEM répondent à une demande généralement en cohérence avec la philosophie de l'accompagnement. Mais, les ressources limitées et les problèmes organisationnels de l'EM pèsent sur la relation d'emploi entre TA et SEM. Le caractère artisanal et informel des pratiques et des dispositifs induit des situations inégalitaires, un manque de transparence et de clarté des règles établies. Il en résulte des situations inégales entre TA : certains apparaissent privilégiés du fait de la qualité de leur relation avec des SEM et de leur capacité à bien comprendre les fonctionnements et les dysfonctionnements pour y faire face. À l'inverse, certains évoquent un sentiment de solitude. La difficulté de l'EM à se saisir des problèmes rencontrés par les TA génère des rapports conflictuels attestant d'intérêts divergents latents. Cette tension se réduit avec le travail de structuration des dispositifs et des règles au sein de l'UPM.

### *Inventer le dialogue social des travailleuses autonomes : un processus continu d'expérimentations*

Coopaname est l'une des premières CAE à expérimenter l'instauration d'IRP avec le CE, le CHSCT et les DP, suivi du Comité Social et économique (CSE) en 2017. En effet, la croissance de sa communauté l'amène à désigner de dix élues représentantes du personnel parmi ses salariées. Les questions de la représentation du personnel, du dialogue social et de la protection sociale deviennent un axe de RA permanente à l'initiative de N. Delvolvé et S. Veyer (2009), suivi ensuite d'une collaboration avec Frédéric Rey, sociologue (Lise, CNAM). Parmi les actions des IRP, on peut citer celle du CHSCT, qui en 2014, produit un document unique pour identifier les risques de santé et de sécurité au travail des TA et des SEM. Le caractère atypique des statuts et de la nature des relations spécifiques complique toutefois la définition du rôle des élus pour répondre de façon adaptée aux situations rencontrées par les salariées. Il en résulte des situations occasionnellement conflictuelles entre les instances et la direction, en sus d'une participation aux élections limitée et des candidatures peu nombreuses. Les moyens insuffisants sur le plan des ressources marchandes, notamment pour le temps de travail freinent le pouvoir d'agir des instances. L'enjeu consiste à renforcer la formation des élus, affiner la définition de leurs fonctions, en adaptant les dispositifs au fil d'expérimentations.



En 2014, en vue d'améliorer le dialogue social, trois espaces de délibérations — appelés comités — situés entre le dialogue social et la gouvernance sont créés afin de répondre aux dysfonctionnements des IRP et réduire la responsabilité des SEM lorsqu'elles s'engagent à soutenir une UPIC, sans pouvoir consulter les sociétaires sur leur pertinence. Cela fait suite à un travail avec l'ARACT, impliquant le CA, la codirection et les IRP, qui éclaire les tensions entre la codirection et les TA. Ces derniers expriment la volonté de participer davantage à la définition des règles et des dispositifs de gestion de la coopérative. Le comité éthique<sup>183</sup> est chargé de la gestion des conflits entre les membres. Le comité de formation étudie les demandes de formation des salariées<sup>184</sup>. Enfin, le comité engagement<sup>185</sup> détermine les engagements financiers de la coopérative pour les UPIC (investissement) et les TA (avances de salaire). Chaque comité se compose de six membres élus sur candidature parmi les salariés et tirés au sort parmi les sociétaires. Ce mode de désignation reflète ainsi la composition des membres d'une CAE. Les comités constituent des instances de délibérations sur des aspects organisationnels et comptables, habituellement tranchés par la gérance et les SEM dans les CAE. Ils sont adaptés à la régulation spécifique de la relation d'emploi d'une CAE, par la dimension collective du processus de décision. Toutefois, la rémunération des temps bénévoles des TA et des SEM reste problématique.

La question de la protection sociale et les capacités de la coopérative à renforcer la mutualisation des risques socioéconomiques (la chute brutale du salaire d'un TA) font l'objet de réflexions régulières à Coopaname. En 2013, les universités annuelles de RA sont consacrées à la protection sociale. Parmi les intervenants, on recense François Schechter de l'IGAS et Patricia Toucas, historienne de la protection sociale et la mutualité. En 2018, la coopérative participe plus tard à la réflexion de la DARES sur la protection sociale des TA (Nirello, 2018). En 2019, le chantier transition du modèle économique lance une expérimentation pour soutenir la baisse des chiffres d'affaires de plusieurs UPIC volontaires. Ces réflexions théoriques, suivies par des expérimentations, restent néanmoins contraintes par des ressources institutionnelles et marchandes limitées pour renforcer les dispositifs de protection sociale et de mutualisation des risques socioéconomiques.

*En synthèse.* C'est à Coopaname que le dialogue social apparaît le plus institué comparé aux deux autres cas, avec la création d'espaces de représentation des intérêts des salariées. La consolidation et l'affirmation du pôle des affaires sociales au cours de la période restent toutefois mal financées, notamment sur le plan de l'investissement horaire des TA, que l'augmentation de la contribution des UPIC en 2018 vise à pallier.

L'analyse de la relation d'emploi coopanamiste révèle un décalage entre le discours politique et la mise en œuvre de dispositifs efficaces. Si la relation d'emploi poursuit la critique du lien de subordination

---

<sup>183</sup> En 2018, un travail de rédaction synthétise l'ensemble des sujets abordés en vue d'une publication pour la communauté. En 2019, le sujet principal de la commission concerne l'attribution de prestations aux Coopanamistes. Source : *Rapport d'activités*, 2018, p. 12.

<sup>184</sup> Attribution des formations au fil des demandes des TA et selon un principe d'équité. Budget alloué d'environ 30 000 €. En 2018, 31 demandes de formations, individuelles collectives, ont été traitées, voire financées. Source : *Rapport d'activités*, 2018, p. 12.

<sup>185</sup> Le comité a créé des outils de saisine, traité une dizaine de cas et identifié quelques pistes de recherche comme la création d'un fonds de solidarité pour des Coopanamistes en difficulté, l'instauration d'un système pour couvrir les besoins de trésorerie en démarrage d'activité et la mise en place de nouveaux services coopératifs. Source : *Rapport d'activités*, 2018, p. 12.

associé au salariat, elle atteste de la résurgence de rapports de pouvoir entre TA et codirection et entre SEM et codirection. Au-delà des discours portés à travers la RA, les tensions et les conflits montrent l'expression d'intérêts et d'attentes divergents. La surcharge de travail des SEM détériore leurs conditions de travail. Pourtant, en 2013, Coopaname renforce le pôle des affaires sociales, désormais composé de trois personnes (direction, gestion, administration). La gestion de l'équipe SEM atteste de difficultés dans le recrutement de personnes qualifiées et de leur fidélisation, comme l'indique le fort turnover repéré. Coopaname parvient toutefois à instituer des pratiques de dialogue social inédites. C'est l'une des premières CAE à expérimenter des instances de représentation du personnel<sup>186</sup>. Elle parvient plus particulièrement à créer des espaces adaptés à la représentation spécifique qu'engagent les catégories structurant sa communauté avec les comités d'engagement, de formation et éthique. Coopaname utilise la recherche-action et l'innovation pour faire évoluer la relation d'emploi, avec des outils de communication comme l'extranet ou la chemise d'accueil<sup>187</sup> des nouveaux entrants et l'organisation de séminaires dits « *au vert* », rassemblant les nouveaux SEM, administratrices et élus du CHSCT<sup>188</sup>.

### 3. *Au niveau de l'unité productive communautaire*

La période 2013-2018 est marquée par plusieurs bifurcations de l'unité productive communautaire. La mise en application de plusieurs règles reconfigurant la gestion mutualisée, l'éducation à la coopération et enfin la relation sociétaire constituent l'aboutissement de processus démocratiques initiés depuis 2013. Ces changements concrétisent le Projet de mutuelle de travail, mais ils révèlent aussi des tensions structurelles et conjoncturelles affectant la CAE. La loi ESS 2014, la création puis la transformation du CICE, la baisse des subventions publiques bouleversent les dynamiques socioproductives, poussant ainsi la communauté à modifier ses dispositifs. Il s'agit de comprendre la traduction des principes et des valeurs de son Projet coopératif au niveau des instances démocratiques, des règles de redistribution, de mutualisation et de répartition des richesses. Nous cherchons également ici à repérer les modalités de formation du compromis, c'est-à-dire une dynamique démocratique favorisant l'acceptation collective des mutations observées au niveau des UPIC et de l'UPM. Enfin, nous étudions les règles et les dispositifs mis en œuvre, de façon formelle ou informelle, tacite ou implicite, qui permettent la formulation d'un Projet coopératif enrichi par la combinaison d'intérêts individuels en un intérêt collectif.

#### 3.1. La gestion mutualisée

Le Projet coopératif de Coopaname se traduit concrètement dans ses outils de gestion mutualisés, pensés collectivement dans la suite de délibérations démocratiques. Ces réflexions sont issues d'un

---

<sup>186</sup> Sur cette question, elle s'appuie sur l'expertise d'Aravis, Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale.

<sup>187</sup> Le chemise d'accueil comporte un livret de présentation générale de la coopérative et des fiches qui constituent le règlement intérieur. Il aborde le salariat, le sociétariat, les modalités de facturation, les demandes de formation, présente les SEM selon leurs compétences. Ce document a issu d'un travail collectif mené en 2014. La mise en page fut réalisée par une UPI coopanamiste.

<sup>188</sup> Ces séminaires organisés sur un weekend abordent autant l'histoire de la coopérative, son mode de gouvernance, les questions relatives aux affaires sociales, ou encore le modèle économique et le système socioproductif.

processus institué sur un temps long, favorisant l'acceptabilité des choix. « À Coopaname, le modèle économique [reflète] des choix collectifs démocratiques qui expliquent la manière dont s'est structurée la mécanique des contributions au sein de la coopérative. »<sup>189</sup> Le système de traitement des résultats parvient à créer une solidarité entre les différents niveaux de production selon l'idée de « parts congrues de la coopération » (Veyer, Sangiorgio, 2018). Le renforcement du capital social se fait autant en mobilisant les salariées de la coopérative, que des personnes (individuelles ou morales) extérieures par le biais d'une campagne de financement par la vente de titres participatifs. D'autres ressources sont mobilisées comme la réalisation de prestations facturées de l'EM à d'autres coopératives. Face à la baisse continue des subventions publiques et la transformation du CICE, ce sont les travaux du chantier transition du modèle économique<sup>190</sup> (2015-2018) qui marquent une bifurcation majeure dans la gestion mutualisée de Coopaname.

### *À la recherche d'une contribution coopérative équitable et suffisante pour financer les services mutualisés*

La contribution des UPIC au financement de l'EM est initialement fixée à 10 % du chiffre d'affaires, suivant la convention établie dans le mouvement des CAE. « Ce pourcentage est le même pour toutes les activités, il n'y a ni plancher [...] ni plafond ; c'est un mécanisme fondé sur une idée de solidarité et de transmission : les plus anciennes activités qui se sont développées participent à l'intégration des activités en démarrage dans la coopérative ». <sup>191</sup> Ce choix s'articule avec une politique d'accueil ouverte à tout type de TA, en cohérence avec son Projet et sa stratégie, qui combine une intention sociale avec la recherche d'une autonomie productive. Alors, le plancher et le plafond ne constituent pas des options politiques envisageables.

Ce dispositif établit toutefois une situation inéquitable relative à l'assiette de la contribution, dans la mesure où le chiffre d'affaires ne reflète pas la réalité de leur revenu qui dépend de la marge brute. Or, les frais ne sont pas équivalents entre les AE artisanales (achats de matières premières) ou de commerce-revente (achat-revente) et les AE servicielles (ex. : le conseil implique peu de frais de production). Des ajustements partiels, étudiés au cas par cas, étaient mis en œuvre, sans politique globale instituée. En 2015, une délibération collective instaure une nouvelle assiette — la marge brute<sup>192</sup> — en vue d'accroître l'équité des contributions versées par les UPIC. Pour garantir des ressources équivalentes à l'EM, le taux est augmenté à 11.5 %<sup>193</sup>. Ce changement passe par des débats contradictoires lors de séminaires associés et de plusieurs AG. En effet, les TA prestataires de services s'inquiètent des effets de la hausse de la contribution sur leurs revenus. C'est bien le principe d'équité qui sera finalement validé. En conséquence, entre 2014 et 2015, cela génère une croissance de 9 % de la

---

<sup>189</sup> Source : Documentation interne de Coopaname du chantier transition modèle économique, 2017.

<sup>190</sup> Lancée à l'initiative du conseil d'administration, c'est un groupe de travail rattaché à la commission modèle économique, qui rassemble des administrateurs et des sociétaires volontaires pour travailler sur cette question.

<sup>191</sup> Source : Document interne de Coopaname, *Histoires des contributions*, 2017

<sup>192</sup> Soit le chiffre d'affaires déduit des achats de marchandises, de matières premières, de sous-traitance directe et des frais de mission.

<sup>193</sup> Il en résulte une baisse de la contribution des UPIC avec des frais de production importants et une augmentation pour les UPIC de type cognitif et serviciel.

contribution moyenne versée par ES<sup>194</sup>, soit trois points de pourcentage supplémentaire par rapport au taux de croissance annuel moyen de la contribution entre 2007 et 2016. De fait, les AE de conseils et de formation sont majoritaires, en plus de générer un chiffre d'affaires important.

Alors que les subventions baissent, le CICE<sup>195</sup> maintient l'équilibre budgétaire de l'EM entre 2013 et 2018<sup>196</sup>. Il finance une partie des emplois des SEM et les expérimentations de mutualisation. Avec la baisse des subventions publiques et la transformation du CICE, la codirection et le CA créé le chantier transition du modèle économique pour réfléchir à une réponse collective adaptée. C'est l'occasion pour la coopérative de créer une documentation à visée pédagogique et d'inventer des modes de délibérations originaux (ex. : jeu de la transition) en vue de favoriser l'implication et la compréhension du fonctionnement économique de la CAE et de l'enjeu des choix à réaliser de façon cohérente avec le Projet coopératif. Au cours de ce processus de délibérations de plusieurs mois, un séminaire amène ainsi les sociétaires à choisir leurs préférences concernant la modification du taux, de l'assiette et l'instauration d'un plancher de contribution. Ensuite, en 2018, l'AG adopte un ensemble de décisions<sup>197</sup>, visant à préserver la pérennité de la coopérative. Cela inclut un montant fixe de 30 € par mois et par TA. Deux situations d'exonération sont envisagées : elle est automatique pour les bénéficiaires des minima sociaux<sup>198</sup> et sur demande au comité social et économique en cas de difficulté particulière. Le taux de contribution passe à 13,5 % de la marge brute. En complément, des expérimentations sont envisagées pour favoriser la mutualisation des risques et des moyens de production des UPIC.

À Coopaname, la contribution est déterminée par le Projet coopératif pour assurer le financement des fonctions mutualisées selon certaines priorités établies. L'efficacité de cette règle — instaurée en 2018 — sur le financement des fonctions mutualisées montre que le nombre d'entrées n'a pas reculé en 2019<sup>199</sup>.

#### *Avantage : fonds propres et capital social*

S'appuyant sur un *principe politique de socialisation des ressources*, Coopaname fait de son capital social un socle de son modèle socioproductif pour assurer la pérennité et le « *développement durable* » de mutuelle de travail. Pour appuyer son discours, elle mobilise l'imaginaire des communs et le fonctionnement des tontines africaines. Son capital social est principalement composé des apports des salariées-sociétaires, et de soutiens financiers du mouvement coopératif (ex. la NEF). Le coût unitaire d'une part social s'élève à 25 €. La convention consiste à acheter dix parts. L'accessibilité du sociétariat qui en résulte facilite la *participation financière et démocratique des sociétaires*. Si le capital social s'accroît à l'entrée de nouveaux sociétaires, c'est la remontée en capital définie qui constitue le mécanisme le

---

<sup>194</sup> Auquel, il faut ajouter l'augmentation de CA moyen par UPIC, qui se répercute en volume sur la contribution.

<sup>195</sup> Liée à un pourcentage de la masse salariale hors salaires supérieurs à 2,5 fois le SMIC (6 % en 2016).

<sup>196</sup> En 2016, il représente 13 % des produits de l'EM.

<sup>197</sup> Lors de l'AG, les sociétaires se sont vus présenter concrètement les évolutions du contexte institutionnel, les besoins de financement de l'EM, l'évolution des ressources, ses utilisations pour l'EM, et des fonds propres pour la coopérative. Ils avaient la possibilité de voter en faveur de plusieurs options, après une explication des conséquences pour la coopérative et pour les UPIC pour chacune.

<sup>198</sup> RSA, AAH, ASS, minimum vieillesse.

<sup>199</sup> Source : Présentation du budget 2020 à l'AG 2019.

plus efficace à hauteur de 3 % du salaire brut de sociétaires convertis en parts sociales. Le délai de remboursement légal des parts sociales défini statutairement dans les Scop garantit à la coopérative une stabilité en cas de difficultés financières. Ce système de contributions solidaires permet à la coopérative de dépasser la crise budgétaire de 2006. Le renforcement de son capital social constitue l'une des sources de compétitivité coopérative qu'elle mobilise pour assurer la pérennité de son Projet coopératif, comme une régulation interne pondérant les effets du marché (Chevallier, 2011).

Pour financer son projet de système d'information, Coopaname engage en 2017 une seconde campagne de titres participatifs, ce qui lui permet de renforcer ses fonds propres. Près de 60 personnes souscrivent des titres participatifs. C'est un placement rémunéré remboursable au bout de sept ans. Réunies au sein d'une Assemblée, les « *porteuses de titres participatifs* » ont la possibilité d'assister aux AG par le biais de deux représentantes élues. Ce plan de financement inclut la participation la société de capital-risque solidaire Garrigue et l'Institut de Développement de l'Économie Sociale. À cela s'ajoute une évolution des coûts d'entrée au sociétariat en vue d'en faciliter l'accès. Ce choix fait suite aux délibérations du chantier transition. Le taux de remontée au capital est ainsi réduit à 2 %. Coopaname poursuit une stratégie visant à moins dépendre du marché et des politiques publiques en s'appuyant sur ses membres et des financeurs de l'ESS affirmant ainsi son Projet coopératif.

En vue de *renforcer son capital social régulièrement*, Coopaname s'inspire des choix de gestion de Vecteur Activités, pour assurer la *solidité financière et durable de la coopérative*. La *répartition du résultat de la coopérative* (UPIC + UPM + UPCom) votée lors de l'AG s'avère régulière avec 50 % de participation redistribuée aux salariés, 15 % de réserves impartageables et 35 % au fonds de développement. L'objectif est de stabiliser financièrement la coopérative avec un fonds d'investissement pour financer les dispositifs et les ressources de l'EM, tout en développant ses fonctions socioproductives. La coopérative justifie cette répartition (en y incluant les accords collectifs de participation et d'intéressement), au regard de son Projet coopératif visant la construction d'un cadre favorable dans l'intérêt de ses membres.

#### *Un traitement du résultat des UPIC pour anticiper les déficits*

Avant 2013, il n'y a pas de traitement du résultat institué : il y a une part individualisée — propriété de la coopérative dont l'usage est déterminé par chaque partie — et une part collectivisée, réduite en cas de difficulté de la coopérative. Pour S. Veyer et J. Sangiorgio (2018), « *le modèle coopératif est très égoïste a priori* » puisque chaque TA a intérêt à optimiser son salaire au maximum sans faire de bénéfice ; la coopérative a intérêt à ce que les salaires soient les plus bas possibles pour renforcer ses fonds propres (Delvolvé & Veyer, 2009). Alors Coopaname imagine un traitement du résultat à même d'instaurer un mécanisme de coopération cohérent avec la mutualité de travail. C'est l'une des caractéristiques fondamentales du modèle socioproduitif coopanamiste qui correspond à sa stratégie.

Le processus de construction collective du traitement du résultat provient de l'alerte donnée par le commissaire aux comptes à propos des pratiques dangereuses de soutien à des UPIC, sans que la

coopérative dispose de fonds suffisants<sup>200</sup>. Certaines années avant 2014, les UPIC déficitaires<sup>201</sup> déséquilibrent le résultat de la coopérative, les UPIC bénéficiaires ne compensant pas la perte globale<sup>202</sup>. Cette situation reflète un choix politique de soutien aux UPIC historiquement affirmé, néanmoins inadéquat d'un point de vue légal et comptable. On relève aussi les limites du processus décisionnel qui repose sur les arbitrages des SEM et de la codirection générale. À plusieurs reprises, ils choisissent de mutualiser le déficit d'UPIC au sein de la coopérative, pour éviter aux TA d'être mis en difficulté par une dette à payer envers la coopérative<sup>203</sup>, au risque de mettre la communauté en péril.

Alors, Coopaname invente un mécanisme de répartition du résultat de la coopérative inédit en 2013. Pour renforcer la mutualisation des pertes et des bénéfices des UPIC, ses fonds propres et ses capacités d'investissement, la communauté opte pour des mécanismes compensatoires entre UPIC bénéficiaires et UPIC déficitaires, selon un principe de solidarité économique. « *La nouvelle méthode a été adoptée à l'automne après moult réunions, séminaires et AG : elle correspond enfin au projet politique de la coopérative, à ses pratiques, au rapport à la propriété qu'elle véhicule* »<sup>204</sup>. « *L'officialisation d'un niveau de solidarité direct entre les activités de la coopérative* » lui permet d'affirmer son Projet coopératif<sup>205</sup> en pérennisant son système socioproduit. Ce mécanisme clarifie et institue une politique transparente de traitement du résultat (cf. Encadré 4). Elle renforce les ressources de l'UPCom pour pallier les difficultés des UPIC et de l'UPM.

*Encadré 4 : Le traitement du résultat à Coopaname, un système de « parts congrues de la coopération »*

Le traitement du résultat inclut désormais trois parts différentes appelées les « *parts congrues de la coopérative* » (cf. Sangiorgio et Veyer, 2018, p. 66)<sup>1</sup>. Propriété individuelle de chaque salariée, **la part sanctuarisée ou privatisée** comprend les primes, les provisions sur salaires, l'intéressement et la participation qui rémunère le TA. **La part mobilisable ou nantie** concerne les reports à nouveau, positifs ou négatifs. Elle est laissée en usufruit à chaque UPIC. Elle est mobilisable par la CAE en cas de difficulté puisque la nue-propriété lui appartient. Cette part illustre l'idée de « *faisceau de droits* » caractéristiques des communs (Ostrom, 1990 ; Grouiez, Lamarche et Ballon, 2016). Son taux est défini chaque année par le CA et s'applique à toutes les UPIC bénéficiaires. Elle versée sous forme de salaire l'année suivante lorsqu'elle n'est pas mobilisée. Fixée par les sociétaires, **la part collectivisée ou socialisée** constitue un filet de sécurité pour la coopérative. Elle représente 10 % du résultat annuel des UPIC dont 4 à 5 % abondent le résultat de la coopérative répartie également entre les réserves impartageables et la part travail. Cette contribution couvre les risques de pertes définitives. Pleine propriété de la CAE, elle renforce ses fonds propres en couvrant les « *ardoises* » des UPIC en abondant les réserves impartageables ou les revenus des salariées par le biais de la participation.

*Source : Réalisé par les soins de l'autrice.*

<sup>200</sup> Pour des avances de trésorerie à une UPIC par exemple.

<sup>201</sup> Créance client non payée, trésorerie négative.

<sup>202</sup> Parmi « *les bides et les ratés* » de Coopaname (pour reprendre ses mots), en 2015, elle accuse le départ d'une UPC artisanale, au chiffre d'affaires important, donc contribuant fortement au financement de l'EM. En quittant la CAE, elle entraîne un déficit important (75 k€), car elle laisse une dette. La coopérative continue d'apporter son soutien aux TA dans la création de leur société. Cette situation critique résulte des problèmes de suivi de gestion et de la prise de risques des SEM sans consultation des sociétaires. Coopaname en fait elle-même l'aveu « *Nous avons toutefois quelques leçons à tirer de cette histoire, notamment en matière d'accompagnement d'activités hors norme ou en dehors de la coop...* » Source : *Rapport d'activités*, 2014, p. 15.

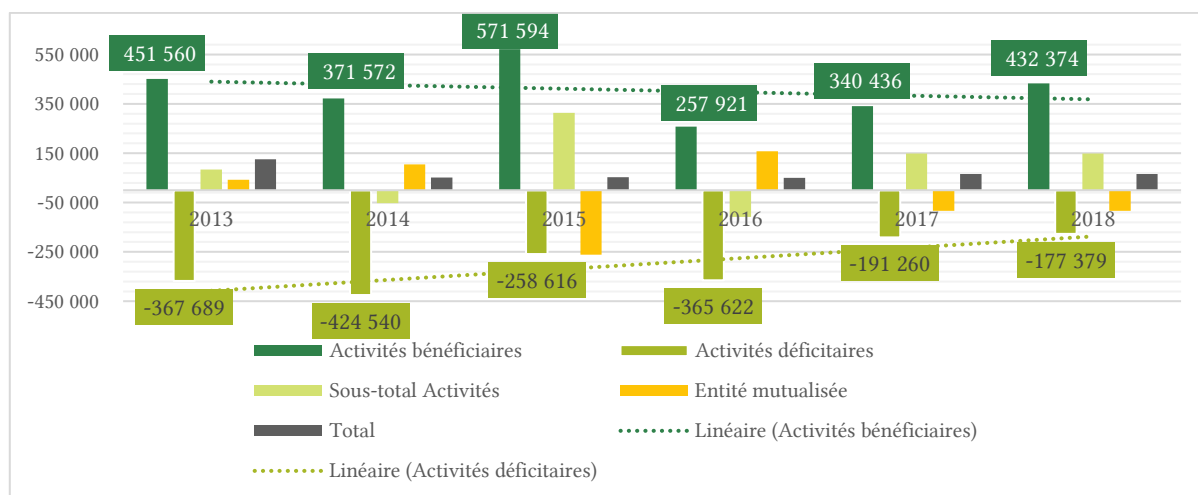
<sup>203</sup> Qu'ils ne sont pas toujours en mesure de payer.

<sup>204</sup> Source : *Rapport d'activités*, 2014, p. 9.

<sup>205</sup> Ibid.

En cohérence avec son Projet coopératif, ce mécanisme montre la capacité de Coopaname à faire accepter socialement un compromis de gouvernement, alliant plusieurs logiques socioproductives, d'échanges et des bénéfices individuels et collectifs, participant ainsi à la pérennité de son modèle économique. L'évolution des UPIC bénéficiaires et déficitaires prouve l'impact positif de ce mécanisme sur la stabilité de la coopérative. La compensation intervient autant en faveur des UPIC que de l'UPM (cf. Graphique 12). L'ensemble des résultats des UPIC déficitaires baissent de plus de 50 % entre 2013 et 2018. En revanche, le résultat de l'EM est plus variable<sup>206</sup>. Le résultat global des UPIC bénéficiaires fluctue beaucoup entre 2013 et 2015. Mais, à partir de 2016, il croît progressivement (+ 67 %), pour retrouver son niveau de 2013, tout en restant en deçà de son niveau le plus élevé de 2015. Mais, le sous-total entre UPIC bénéficiaires et UPIC déficitaires s'il est dans l'ensemble plutôt positif. On relève deux années exceptionnelles qui résultent de problèmes de gestion d'UPIC au chiffre d'affaires conséquent, indiquant la fragilité de la coopérative.

Graphique 12 : Décomposition du résultat des UP, Coopaname, (2010-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir de la documentation interne, Coopaname (2013-2018).

Le choix de ces mécanismes montre la solidarité des UPIC et de l'UPM, au sein de l'UPCom, soulignant la capacité de la communauté à formuler un compromis de gouvernement coopératif stable, en déclinant sur le plan de la gestion mutualisée son idée de mutuelle de travail (Delvolvé & Veyer, 2011), dans une perspective critique du modèle conventionnel de la CAE (Veyer et Sangiorgio, 2019).

### 3.2. Éducation à la coopération et processus de délibérations

« Derrière, les règles, c'est la mise en musique de valeurs. C'est un niveau de service qu'on veut offrir, comment on fait ? Quelles valeurs ? Quelles vertus ? » explique E1. Pour faire découvrir et vivre le Projet coopératif, l'éducation à la coopération commence dès l'information collective des futurs TA et se poursuit tout au long du parcours dans la coopérative. Plusieurs dispositifs et espaces permettent aux sociétaires de participer à l'émergence d'idées et de propositions en amont des délibérations formelles, parmi lesquels les chantiers, les commissions, les séminaires de sociétaires et les AG.

<sup>206</sup> Les évolutions entre 2015 et 2016 s'expliquent du fait que la subvention du FSE de 2015 fut comptabilisée en 2016.

Coopaname met en œuvre un ensemble de ressources visant à la fois à diffuser son Projet, apporter des réflexions, informer des enjeux et des délibérations à venir. Il y a à la fois un enjeu de communication interne, garantie de la transparence et d'un climat de confiance stimulant la participation des sociétaires. Un SEM est chargé de coordonner la communication interne et externe. Plusieurs outils de communication : ouvrages, vidéos, pochette d'accueil, articles de RA, infographies, etc., diffusés lors des séminaires et sur l'extranet. Les diaporamas sont utilisés pour les informations collectives, la journée d'accueil, les réunions des chantiers et commissions, les séminaires et les AG. Ils sont complétés par des vidéos, relatives à l'histoire coopanamiste, aux enjeux de la transition du modèle économique. Pour les relayer, elle utilise l'extranet et une lettre d'information régulière mise en place avec le soutien de la commission de communication externe<sup>207</sup>.

Pour expliquer le fonctionnement et les régulations internes, un dossier est distribué à chaque personne qui intègre la coopérative sous forme de « *chemise monumentale* ». Il contient un ensemble de fiches thématiques<sup>208</sup> (cf. ~~Image 8~~), un « *petit vadémécum* » qui narre l'histoire de la coopérative. Le Projet coopératif y est présenté selon six principes d'actions : réinvestir la notion de métier, rendre possible la multiactivité, inscrire son projet professionnel dans son projet de vie et dans un projet de société, concilier autonomie et protection sociale, apprendre à coopérer, coopérer pour apprendre et s'associer au sein d'une entreprise collective. La « *Grande Encyclopédie Universelle* » contient une centaine d'articles définissant le vocabulaire et la culture coopanamiste<sup>209</sup>. Ainsi, les « *collectifs* » y sont définis comme « *l'un des objets de la coopérative est d'encourager les rencontres entre coopérateur.trice.s, ce qui se traduit a minima par de la convivialité, plus largement par de l'échange de savoirs et de pratiques, du travail commun autour de projets. Ces collectifs ont, pour certains, vocation à évoluer vers des marques partagées ou collectives* ». Cette documentation constitue le règlement intérieur, intégrant autant des informations relatives aux procédures administratives qu'aux modalités d'implication dans la gouvernance. La chemise monumentale, les rapports d'activités et les lettres d'information sont appréciés par les membres.

---

<sup>207</sup> TA, SEM, porteurs de titres participatifs, sociétaires extérieurs.

<sup>208</sup> Identifiant l'ensemble des personnes-ressources de l'EM sur la formation, la facturation, expliquant le fonctionnement d'une Scop.

<sup>209</sup> Parmi les mots recensés : café, collectifs, conseil d'administration, commissions, facturation, salariat, etc.



*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

L'importance accordée aux rapports d'activités annuelles (depuis 2010), et la valorisation des articles de presse et des émissions de radio participe à la fois à un objectif de communication interne et externe. On retient également la diffusion et l'analyse de plusieurs questionnaires et sondages menés auprès des membres pour considérer leur besoin, sur le plan de l'accompagnement, dans le cadre du chantier transition du modèle économique, ou sur les conditions de travail, à l'occasion de l'élaboration du document unique produit par le CHSCT. Les temps informels – comme les discussions lors des mensuelles ou des 10 ans de Coopaname - participent à la diffusion d'informations plus anecdotiques sur l'histoire de la coopérative ou les conflits entre des Coopanamistes. Enfin, la recherche-action permanente aboutit à la production d'articles scientifiques publiés, de rapports d'enquête et d'ouvrages<sup>210</sup>.

#### *Processus instituant une école de la coopération*

Pour faire vivre le Projet coopératif, Coopaname facilite la compréhension des processus de décision par des espaces d'éducation à la coopération. Pour E4, ESA, ancienne administratrice : « *Coopaname est assez transparent sur les processus de décision, sur les comptes (c'est le nerf de la guerre), sur les décisions du CA (les procès-verbaux sont dispo sur l'extranet), il y a des ouvertures de séminaires associés. Mais est-ce que les sociétaires sont en capacité pour comprendre toutes les infos données ?* » Ainsi, on recense six principaux espaces institués :

- *Les mensuelles* informent sur les actualités de la coopérative, y compris sur les AP des TA. On y débat des inégalités femmes-hommes à Coopaname, des résolutions présentées à la prochaine AG ou on vient écouter E. Bost raconter l'histoire du mouvement des CAE ;
- *Les séminaires au vert et les ateliers de formation* sont consacrés à l'histoire et au fonctionnement de la coopérative. Ils sont souvent animés par la codirection générale et les cofondateurs ;
- *Des formations spécifiques* sont organisées comme les ateliers « *prises de parole en public* », afin d'aider les TA à trouver les mots et les manières de présenter la coopérative à l'extérieur ;

---

<sup>210</sup> Comme le livrable de la recherche-action Revenus & Temps.

- *Les chantiers et les commissions* sont des espaces visant à imaginer des solutions aux problèmes rencontrés par la coopérative (évolution des statuts suite à la loi ESS, transmission de la codirection générale), *les séminaires bisannuels* destinés aux sociétaires abordent des questions d'actualités comme la valorisation de la participation aux temps communautaires des TA et SEM ;
- Enfin, *les universités de recherche-action* annuelles prennent la forme de réflexions collectives, éclairées par le regard de chercheuses et d'acteurs extérieurs, sur une thématique définie, en vue de nourrir les débats et les expérimentations de la coopérative.

Les Coopanamistes apprécient ces outils et espaces qui leur donnent les moyens de participer aux réflexions et aux délibérations dans la mesure où ils favorisent leur compréhension du système. L'acquisition de connaissances et des compétences, en lien avec les activités démocratiques des membres, varie en fait selon la volonté d'implication des personnes. E28 a travaillé un peu moins d'un an en tant que SEM, mais malgré son choix de quitter la coopérative, elle explique : « *Ce fut onze mois de jouissance intellectuelle, de débats.* » E2, TA en CAPE : « *Le terme ESS, je ne connaissais pas [avant d'entrer à Coopaname]. J'ai découvert cela lors d'une conférence [à Coopaname], puis à travers mon métier d'illustratrice.* » Participer à ces temps de dialogue constitue un moyen pour se décentrer de son UPI. E2, « *Je me suis dit qu'il fallait je sois plus présente aux mensuelles [...] J'étais trop centrée sur mes trucs et sur la question de savoir comment j'allais faire pour vivre.* ». Pour E8, ESA, 3ans d'ancienneté, c'est ce qui distingue Coopaname : « *Dans une entreprise classique, il n'y a pas autant d'échanges et d'apprentissages mutuels. [...] Ici, c'est en permanence, et la formation est continue.* » L'animation de la vie coopérative soutenue favorise la libre participation des TA aux événements, aux réflexions et aux délibérations de Coopaname, malgré la taille importante de la communauté.

La participation à ces espaces fait partie des activités démocratiques, principalement non rémunérées. Néanmoins, l'ensemble des TA et des SEM ne contribuent pas systématiquement à la vie coopérative, selon leur proximité avec le Projet coopératif et leur intention de participer à la gouvernance. Les résultats de l'Étude Plein Sens (2011), consacrée à « *la construction de l'équilibre instrumental/don construit par les Coopanameiens dans leur rapport au projet coopératif* », distinguent quatre types de relations des TA à la coopérative : ceux qui utilisent les services de l'EM, celles pour qui la démarche est d'abord individuelle puis collective, ceux qui sont investis dans le projet collectif à condition que le développement économique de leur UPIC soit effectif, et enfin celles qui participent amplement aux temps démocratiques et souhaitent rendre service au collectif. Ainsi, certaines personnes s'engagent pendant plusieurs années (ex. dans la commission modèle économique) ; d'autres participent aux séminaires et AG ; d'autres enfin adoptent une posture plus passive vis-à-vis de ces événements. Selon les profils, on remarque toutefois l'importance donnée à ces activités démocratiques et le fort intérêt qu'y accorde une partie des sociétaires. E35, ancienne ESA, 4 ans d'ancienneté : « *L'éducation politique à Coopaname a été très importante pour moi. [...] C'est une école exceptionnelle.* » Cette typologie schématique révèle des positionnements contrastés des TA, indiquant la nécessité de faire vivre le Projet coopératif, de façon politique et opérationnelle : un défi perpétuel pour les CAE (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Lion & Rospabé, 2019).

Son implication dans la Manufacture coopérative lui permet d'introduire des dispositifs pour étoffer ses dispositifs d'accompagnement collectif et de gouvernance démocratique. Les échanges au sein Bigre ! créent un dialogue entre TA et SEM de plusieurs coopératives enrichissant ses réflexions sur la gouvernance, le dialogue social et plus récemment elle esquisse les contours d'une idée historique : l'école de la coopération.

*Un système de gouvernance institué, mais complexifié par la diversité des espaces de délibérations*

Coopaname s'appuie sur le passage en SA pour formaliser les règles de gouvernance et les procès de délibérations, autour d'une AG souveraine qui élit les huit à douze membres du conseil d'administration (CA) dont une coprésidence<sup>211</sup>. En dehors des deux AG ordinaires, deux séminaires annuels rassemblent les sociétaires<sup>212</sup>, dont les thématiques sont déterminées par le CA, selon les actualités et les projets de la coopérative. Ils sont coordonnés par la codirection générale, la coprésidence et certains membres sociétaires.

Pour susciter l'intérêt des sociétaires au mandat d'administratrices, la coopérative réalise une brochure à but informatif qui précise leur rôle dans la gouvernance : « Être au CA, c'est d'abord une histoire d'intérêts, de curiosité et d'envie, ensuite cela demande concrètement de pouvoir bloquer du temps bénévole pour s'approprier les sujets et être présent.e lors des conseils d'administration et des temps forts de la coopérative ». Les fonctions du conseil d'administration sont formalisées de la façon suivante : « porter l'intérêt général de la coopérative, définir la stratégie à court, moyen et long terme, anime les temps forts institutionnels, décider de la création de commissions [...] et valider leurs propositions, élire le ou la présidente du CA, nommer la direction générale, valider les comptes et les candidatures au sociétariat ». Les membres se réunissent de façon mensuelle avec un temps de travail estimé à une journée et demie.

Au fil de l'histoire de Coopaname, des commissions thématiques sont créées pour favoriser la participation des sociétaires sur des thèmes considérés comme stratégiques. La commission recherche<sup>213</sup> est d'abord constituée, suivie de la commission vie démocratique<sup>214</sup>, qui illustre la priorité de ces thématiques. La dernière établie est la commission Business<sup>215</sup> qui reflète d'ailleurs l'évolution de sa stratégie. En 2019, on compte finalement cinq commissions, avec la commission « relations extérieures » (ou communication externe)<sup>216</sup> et la commission modèle économique<sup>217</sup>. Animée par deux membres du CA, une commission réunit en moyenne entre 5 et 10 personnes de façon plus ou moins régulière

---

<sup>211</sup> Une femme et un homme par convention, dans la mesure où les femmes sont majoritaires dans la coopérative.

<sup>212</sup> Ouverts aux non-sociétaires depuis 2016.

<sup>213</sup> Participe à la RA permanente et la fabrique d'innovations pour faire évoluer ses pratiques, en organisant des débats internes. Elle coordonne des projets de recherche. Elle noue des partenariats avec des universités.

<sup>214</sup> Elle assure la communication interne sur le rôle des instances, en sollicitant la participation aux temps démocratiques, et l'intégration au sociétariat. Elle favorise la mise en œuvre d'outils et d'espaces utiles à la pédagogie coopérative.

<sup>215</sup> Commission centrée sur une réflexion et la mise en œuvre de dispositifs visant à favoriser le développement commercial et économique des activités professionnelles des TA.

<sup>216</sup> Participe à la création de liens partenariaux, assure la représentation de la coopérative, contribue au développement d'outils de communication externes, à la régularité des publications. Elle élabore les stratégies de partenariats.

<sup>217</sup> Elle œuvre à la définition du modèle économique, à l'animation de réflexion et de débats sur les évolutions nécessaires à la pérennité de la coopérative, à la création d'outils pédagogiques visant à expliquer les mécanismes de financement de la coopérative, et à la mise en place d'outils financiers adaptés aux besoins de la coopérative, dans le respect du Projet.

selon les projets en cours. Les axes de travail des commissions sont déterminés par le CA, sur proposition par des membres et des sociétaires de manière plus générale. La vie de ces commissions dépend de l'évolution des enjeux plus économiques (2015-2019) ou démocratiques (2008), de la participation des sociétaires et de la qualité de l'animation des espaces d'informations, d'éducation et de délibération, par les SEM et les administrateurs. Pour certains projets plus conséquents, des « chantiers » sont créés afin de concentrer les efforts des sociétaires sur la mutation du modèle économique, le changement de la codirection générale (2013 et 2018) ou encore la réécriture des statuts de la coopérative (2014). Lancée en 2015, le chantier transition du modèle économique permet de comprendre les dynamiques et les processus des débats démocratiques à Coopaname (cf. Encadré 5). Ces espaces institués constituent des rituels démocratiques (Rousseau, 2007 ; Ballon et alii, 2017).

*Encadré 5 : Le chantier transition du modèle économique (2015-2019)*

L'objectif du chantier est d'étudier le modèle économique, d'explorer les modèles alternatifs, pour initier une transition nécessaire. « À Coopaname, cette mutation implique sur le plan économique une autonomie vis-à-vis des financements publics, un investissement durable dans la transformation numérique de l'organisation, une meilleure appréhension conceptuelle de la complexité (positive) de l'organisation. » (Source : *Rapport d'activités*, 2018, cf. Annexe 22, 2.2.). Pour penser la métamorphose de son modèle économique, Coopaname opte pour une réflexion collective approfondie, sur les choix historiques de répartition des ressources, en invoquant son Projet coopératif. Ce processus de délibérations impliquant les sociétaires au cours de deux séminaires dans l'arbitrage des choix des ressources à mobiliser et leurs usages est une première dans son histoire. Le groupe identifie l'usage et les ressources de la coopérative pour relever les canaux de financements et les écarts éventuels entre les ressources mobilisées (marchandes et bénévoles) et leurs usages, leurs besoins. En 2017, un questionnaire vise à identifier les services considérés prioritaires par la communauté, afin d'orienter les propositions du CA votées ensuite à l'AG. Le chantier transition contribue à la mise en œuvre d'expérimentations en matière d'accompagnement, en vue de les généraliser si c'était pertinent. La dynamique sociétaire engagée montre la capacité de la coopérative à activer un débat démocratique autour d'une question stratégique en l'orientant de façon politique.

*Source : Réalisé par les soins de l'autrice.*

La codirection générale est composée de trois personnes. Par convention, depuis 2014, au moins la moitié sont des femmes dans un souci de représentativité de la communauté. Elle assure le suivi opérationnel des activités socioproductives mutualisées. Par convention également, les membres de la codirection générale sont désignés parmi les SEM jusqu'à aujourd'hui. Les mécanismes de transmission — comme le Gepetto (cf. Annexe 22, 2.1.) — instituent une pratique de réflexion collective préalable sur les missions de la codirection générale à venir et l'identification des candidats potentiels avec un groupe de sociétaires cooptées par la codirection générale et le conseil d'administration<sup>218</sup>. Les fonctions de la codirection générale concernent la mise en œuvre la stratégie, l'animation de la coopérative et de l'équipe (fonction d'employeur), la présidence du CSE et la représentation de la coopérative à l'extérieur. La gouvernance se révèle solide au gré des changements de codirection générale, de présidence et de conseils d'administration, soutenue par la croissance continue du sociétariat.

---

<sup>218</sup> Ce qui n'est pas sans susciter des questionnements de TA et SEM sur le choix des personnes.

La participation aux processus démocratiques se révèle exigeante pour les Coopanamistes. En plus d'être non rémunérées, ces activités démocratiques sont chronophages, pour permettre aux sociétaires de comprendre, participer et apporter des éléments utiles à la réflexion. Cette difficile articulation s'avère d'autant plus prégnante pour les TA, dont les revenus ne sont pas systématiquement stables, ni élevés (Ballon & alii., 2019). E32 « *Il y a beaucoup de bénévolat dans la coopérative. [...] Or, ça signifie qu'il y a beaucoup d'affectif et d'amical, et ça peut créer des tensions entre les personnes, surtout quand il y en a qui s'investissent trop. Je l'ai déjà vu plusieurs fois. C'est des formes de burn-out démocratiques* ». Il y a donc la nécessité d'arbitrer, de réaliser des ajustements dans la participation aux activités démocratiques. E30 « *Coopaname est une structure qui te propose de participer. À un moment, c'est un temps en plus de ton activité rémunératrice. Ce n'est pas négatif, c'est un point de vigilance. Repérer, comprendre, appréhender la vie de la coopérative, son mode de fonctionnement, c'est quelque chose qui prend du temps. Et que pour moi ça passe par participer aux différents moments de la vie de la coopérative, mais il ne faut pas oublier [...] d'ancrer ton activité.* » Or, le manque de participation peut cristalliser des tensions entre les sociétaires. E4 est sociétaire historique et ancienne membre du conseil d'administration. En 2016, elle travaille à mi-temps à Coopaname, ce qui modifie son investissement aux processus démocratiques et donc sa perception vis-à-vis de ceux et celles dont la participation est moindre : « *ça demande du temps d'engagement [...] Avant, je m'énervais contre les associés qui n'étaient pas là [...] et qui se permettent d'avoir un jugement sur le travail. [...] Mais [...] sur l'engagement, je me suis calmée.* »

Consciente de l'importance de ces temps, néanmoins bénévoles, Coopaname initie un chantier sur l'instauration de contribution au collectif, sans induire toutefois directement de nouvelles formes de valorisation. Dans le cadre de la mutation du modèle économique en 2018/2019, des formes de valorisation de ces heures sont introduites. Impliqué dans ce chantier, E1 revient sur les questions abordées durant les échanges : « *Est-ce qu'on peut valoriser la contribution des coopérateurs ? Que sont les contributions collectives, individuelles ? Quelles sont les formes de coopérations ? Comment les reconnaître ? On a imaginé plusieurs systèmes sous forme de pourcentage, en euros et en nature.* »

Le temps consacré à ces activités démocratiques s'explique également par la complexité des mécanismes de gouvernance que les TA ne parviennent pas toujours à bien comprendre. La construction d'un système socialement et économiquement équitable induit des règles organisationnelles complexes. De plus, les processus de délibérations — incluant un temps de maturation des décisions — freinent la participation des membres du fait des temps longs dans la prise de décision, puis la mise en œuvre. Enfin, le manque de clarté de certains processus de décisions pose problème à certains membres qui souhaitent s'impliquer davantage, considérant la réduction des cercles de décisions (ex. cooptation des membres du Gepetto). E30 est encore plus critique sur le caractère démocratique des processus : « *À Coopaname, les prises de décisions sont complètement obscures. Ce n'est pas communiqué, ni partagé donc on reste dans un système de hiérarchie avec une personne qui décide pour l'ensemble du groupe* » : c'est l'une des raisons qui l'amène à quitter la coopérative. La perception de la qualité des dispositifs et des processus démocratiques peut varier : les frustrations des membres indiquent aussi un rapport fort au Projet coopératif, qui rappelle l'engagement politique et militant. E28, ce « *bordel*

*incessant, ce côté chaotique* », ce manque de « *visibilité* » et de transparence, « *ça fait partie des petites choses qui effritent l'implication, qui peuvent rajouter des obstacles qui sont purs internes et que tu pourrais éviter. [Il y a] une difficulté à capitaliser sur l'expérience même si je pense que la transmission reste plutôt bonne. J'ai eu des déconvenues.* » Les rapports sociaux de domination traversent la coopérative, malgré les valeurs et les dispositifs mis en œuvre, du fait de la difficulté à articuler les temps de production pour le collectif. E1 : « *il faudrait qu'on arrive à gagner ce qu'on perd en temps de coordination/codécision démocratique en système d'information avec des modes de décision plus intelligents* ».

### 3.3. La relation sociétaire

La relation sociétaire est animée par la vivacité des débats politiques au sein des espaces de délibération. Toutefois, des tensions sont constatées au sein de l'AG, au sein du CA, avec des critiques relatives au pouvoir de la codirection générale et l'absence de débats démocratiques suffisants. En effet, le rôle de la codirection générale est important dans l'impulsion des idées et dans la définition des orientations stratégiques, sans pour autant laisser de côté les débats démocratiques qui nourrissent ces idées (ex. : Bigre). C'est l'une des faiblesses du modèle socioproductif de la coopérative. Toutefois, la croissance du sociétariat et sa diversification renforcent la capacité de la communauté à délibérer, grâce à une éducation coopérative instituante. L'enjeu est d'adapter la dynamique démocratique à la taille de la communauté de membres.

#### *Une politique sociétaire réaffirmée avec les Coolibris*

E18, cofondateur de Coopaname, estime que « *le sociétariat est plus qu'essentiel, il est nécessaire. [...] Le rêve c'est que 80 % des Coopanamiens soient sociétaires. Mais, c'est intéressant qu'il y ait une période d'essai et on peut accorder aux personnes un temps d'adaptation.* » Plus qu'un temps d'intégration dans la coopérative, c'est un temps qui permet aux TA de pouvoir développer leur UPIC, comme le montre le témoignage d'E2, TA en CAPE, 2 ans d'ancienneté « *Je ne suis pas encore sociétaire. À termes, j'y aspire. C'est important. C'est une forme d'aboutissement. Pour l'instant, je l'ai mis de côté parce que je voudrais surtout attendre d'atteindre une certaine régularité dans mes contrats, pas forcément un salaire plein, mais un truc un peu stable.* »

En moyenne, le taux de sociétariat des membres<sup>219</sup> est compris entre 22 % en 2013 et 38 % en 2018. La moyenne globale est certes moindre qu'à Oxalis, mais reste substantielle à 30 % (cf. Graphique 13). De plus, le nombre de sociétaires est multiplié par deux entre 2013 et 2018. L'affirmation d'un sociétariat fort s'articule avec la présence d'un sociétariat variée. Le taux de sociétariat parmi les salariés s'établit à hauteur de 45 % en moyenne entre 2013 et 2018<sup>220</sup>, en nette progression sur la période (multiplié par trois), sous les effets combinés de son changement de stratégie et l'obligation du sociétariat.

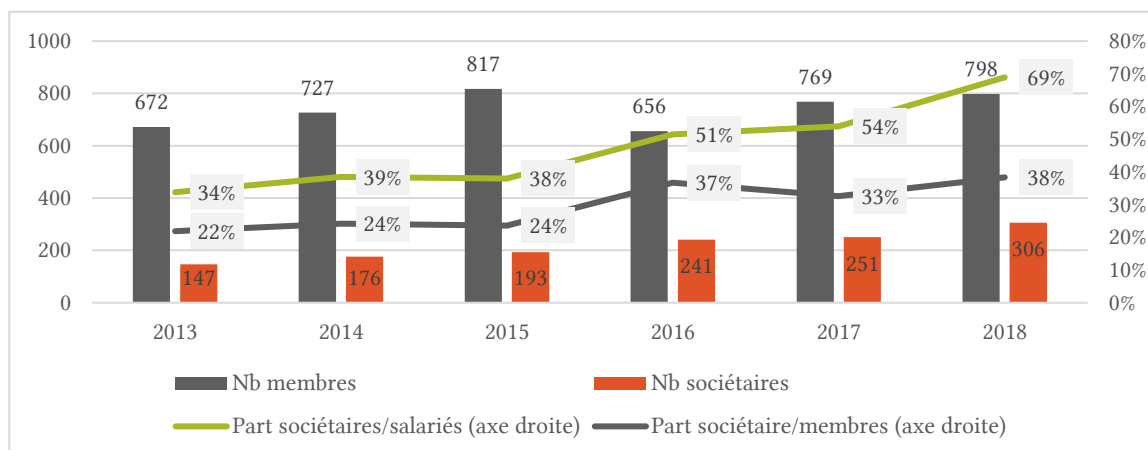
---

<sup>219</sup> Par simplification, nous utilisons ce ratio qui permet de considérer la possibilité des TA en CAPE de rejoindre le sociétariat.

<sup>220</sup> C'était 21 % des ES en 2014 et 59 % des ES de plus de trois ans d'ancienneté (Chambolle et al., 2016). Cette donnée est néanmoins inexacte car nos données incluent quelques anciens salariés. L'année 2013 est exclue : le taux semblait inexplicablement haut.

L'introduction de porteuses de titres participatifs l'amène à faire évoluer l'organisation de ses AG pour inclure les représentants de cette catégorie grandissante de sociétaires, non-salariés.

Graphique 13 : Évolution du sociétariat de la communauté cooanamiste (2013-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'autrice à partir des rapports d'activités de Coopaname (2013-2018).

Historiquement, Coopaname combine deux caractéristiques dans sa politique sociétaire. Premièrement, elle ouvre largement son sociétariat, et relativement tôt au regard des pratiques conventionnelles dans le mouvement des CAE, après la crise interne de 2006/2007. Dès 2012, elle envisage de rendre obligatoire le sociétariat, mais y renonce à la suite de l'opposition d'une partie des sociétaires. De fait, pour certains sociétaires, le caractère obligatoire est contraire à la libre adhésion inscrite dans les principes coopératifs. Le caractère obligatoire rencontre historiquement des oppositions du fait du coût d'entrée du sociétariat. E38 « *Je suis très mal à l'aise avec cette loi qui impose le sociétariat. On devient sociétaire parce qu'on a envie de devenir sociétaire. C'est un choix. Le sociétariat, ça ne peut pas être contraint.* » Même s'il apparaît proportionnellement faible, il n'est pas négligeable, comme l'explique E28, pourtant SEM avec un salaire fixe : « *Une difficulté financière. Je ne pouvais pas donner 3% de mon revenu à la coopérative. Pas possible financièrement, enfin compliqué.* » E3, SEM, 5 ans d'ancienneté en 2016, finalement devenue sociétaire en 2018 « *'pas encore' ; ça me traverse l'esprit ; le côté financier n'est pas évident, mais ce qui me semble bien, c'est de pouvoir être entendue, et participer pour améliorer les choses.* » La réduction de la remontée au capital constitue l'un des éléments de réponse à ce frein mentionné. Désormais, avant chaque AG, les Coolibris — des sociétaires volontaires — se mobilisent pour contacter les salariés non sociétaires en les informant des conditions et des modalités du sociétariat. L'extranet fait partie des outils mobilisés ainsi qu'une bande dessinée créée en vue de convaincre les réticences des TA ayant plus de trois ans d'ancienneté à intégrer le sociétariat.

La deuxième caractéristique de la politique sociétaire cooanamiste concerne cette flexibilité et cette ouverture à des profils variés, dont des personnes peu intéressées par la chose démocratique. L'idée véhiculée au sein de la coopérative — et qui fait l'objet de débats réguliers — est de laisser le temps et la chance à toute personne, de découvrir le Projet et de s'investir, à leur façon. Cette approche vise le respect d'intérêts diversifiés. À la différence d'Oxalis, il n'y a pas de contractualisation sociétaire en vue de ne pas codifier le cadre démocratique et brider les envies de participation. Cette situation n'est pas sans créer de tensions au sein de la communauté, visibles lors des séminaires. Il existe un rituel — au sens de Rousseau (2007) — autour de l'intégration des nouveaux sociétaires à Coopaname. À chaque

AG, les candidates au sociétariat sont invitées à se présenter. E1 « *Il donne le ton à l'AG. La première demie-heure est consacrée à rappeler les raisons d'être là et à accueillir, à réaffirmer notre ouverture* ». Les demandes d'entrée au sociétariat adressées à la présidence sont publiées sur l'extranet. Plus qu'une obligation légale, c'est un rituel qui vise à connaître les autres sociétaires. On notera qu'aucun sociétaire ne s'est vu refuser son entrée dans le sociétariat de Coopaname.

### *L'identité communautaire de Coopaname : appartenance et distanciation*

Le Projet coopératif repose sur une identité qui s'inscrit dans la filiation de la coopération ouvrière, complétée par une utopie : la mutualité de travail. En cohérence avec l'histoire de la coopération ouvrière, l'idée des cofondateurs s'inscrit dans une critique de la destruction des solidarités professionnelles, remises en question par les dispositifs managériaux issus des entreprises à but lucratif (Sangiorgio & Veyer, 2006 ; Bodet & de Grenier, 2012). Le Projet coopératif vise à établir une entreprise conviviale où les membres nouent des liens amicaux, des liens réciproques basés sur une solidarité professionnelle. Le fait d'appartenir à la coopérative constitue un soutien moral non matériel aux TA dans la valorisation apportée à la mutualisation des risques socioéconomiques. On relève d'ailleurs un fort sentiment d'appartenance des TA. Avec la croissance de la communauté, la difficulté est de faire perdurer ces liens. Pour cela, elle s'appuie sur des outils de communication travaillés collectivement, soutenus par un vocabulaire et des repères culturels partagés par les membres, du moins ceux qui choisissent de s'en saisir. Au-delà de sa communauté, le Projet coopératif de Coopaname bénéficie d'une reconnaissance dans le champ de l'ESS et des collectivités publiques partenaires et qui suscite un fort intérêt de la recherche.

Dans certains cas, selon la politique commerciale des UPIC, les TA peuvent faire valoir cette appartenance coopérative auprès de leur clientèle. Ce rapport identitaire porte une dimension utopique et innovante participant à une forme de fierté communautaire. E4 « *Je ne me vois pas travailler ailleurs que dans une Scop, une association. Pour moi, c'est important d'être dans un lieu où il y a une démocratie possible, où on va prendre en considération ce que va dire l'employé, l'avis de la force de travail.* » E38 : « *Je suis devenue sociétaire très rapidement. On devait alors être une dizaine. Moi je me suis dit : je suis là où je dois être. [...] Je respire Coopaname, je suis Coopaname. Il fallait que je sois sociétaire.* » E28 : « *Pour moi, Coopaname représentait un espoir, une utopie, un moteur, un modèle, une façon de faire, une énergie, un combat.* » Cette appartenance identitaire repose sur la dimension d'expérimentations permanentes. E22 « *J'aime ce fourmillement d'idées permanentes, toutes ces choses que la coopérative tente de mettre en place pour améliorer les conditions de travail des uns et des autres, les partages qui en résultent. Et puis ça permet de se sentir moins isolée, du fait de ces réunions régulières.* » L'identité communautaire inclut une dimension démocratique mobilisée d'ailleurs pour justifier la singularité de Coopaname comme élément caractéristique de la relation sociétaire. E4, ESA, ancienne membre du CA « *Le sociétariat, c'est plus que de la démocratie. [...] P. [autres CAE] parlait de sociétariat : c'était une blague. Alors que pour moi, à Coopaname, c'est réel : l'AG de Coopaname, ce n'est pas juste une chambre d'enregistrement. Tous les sociétaires peuvent exprimer leur opinion.* »



Ce partage culturel de valeurs et de principes rend possible la mise en œuvre de mécanismes de redistribution et de réciprocité (ex. le traitement du résultat). Le rapport à la coopérative n'est pas seulement économique, mais militant, social. Le choix des membres revêt une dimension redistributive d'ordre social, voire public. E4 « *Ma présence dans la coopérative, c'est plus de la militance. Quand on est passé à 11,5 % de la marge brute, ça ne m'arrangeait pas, mais pour le groupe, j'étais d'accord avec le mode de calcul. C'était plus juste pour l'ensemble des coopérateurs.* » E22 « *La dynamique coopanamienne, personnellement, ça me fait me sentir bien. Quand j'é mets une facture, je suis contente [...] pas seulement parce que ça va me donner un salaire, mais aussi parce que ça va contribuer à la dynamique de la structure, à la développer et d'influencer d'autres structures coopératives ou pas.* » Cependant, toutes les personnes ne se reconnaissent pas dans cette identité particulière. En outre, le rapport à Coopaname évolue au cours des parcours, notamment à la suite de difficultés économiques rencontrées ou de conflits entre un TA et la codirection générale. L'identité coopanamiste est collective et personnelle, selon l'appropriation de chaque membre. En sus, elle ne dépend pas uniquement de l'organisation et des rapports sociaux au sein de la coopérative.

### *La force des pouvoirs symboliques, des inégalités persistantes entre sociétaires*

Une place symbolique importante est accordée aux membres de la codirection générale dans la formulation du Projet coopératif et aux solutions formulées face aux difficultés (ex. : chantier transition du modèle économique). E30 « *Avec des figures charismatiques, devant lesquelles peu de personnes osent dire quelque chose : il y a un fort pouvoir symbolique. J'aimerais que ce soit différent pour pouvoir exprimer un désaccord.* » Cette ancienne ESA a quitté la coopérative en raison du problème structurel qu'elle constate dans les CAE : « *ils connaissent la coopérative depuis longtemps [...] ils ont un pouvoir symbolique. Il y a des personnages qui sont sur un piédestal et la façon dont on les présente, rend difficile la possibilité de les contredire, par rapport aux prises de décisions et aux orientations de la coopérative.* » Cette situation est cohérente avec les mandats dont disposent ces personnes et paradoxale au regard des principes démocratiques statutaires. Ce décalage entre les principes énoncés et les principes appliqués fait l'objet de critiques d'une partie des Coopanamistes, en particulier de celles qui désirent s'impliquer davantage dans la prise de décision et se sentent parfois dépossédées de leur pouvoir à faire entendre leur voix. Cette difficulté est aussi une conséquence du turnover, qui donne une légitimité plus solide à la codirection, aux membres historiques du côté des TA et des SEM.

Selon les profils sociologiques (en particulier le niveau de formation) et les expériences professionnelles, coopératives et associatives, les modalités de participation et la légitimité des Coopanamistes n'apparaissent pas équivalentes. Même si de façon globale, la communauté est marquée par un niveau de diplôme supérieur à la moyenne nationale (Corsani et alii, 2016), les parcours professionnels sont éclectiques, en particulier sur le plan des expérimentations en ESS, qui favorisent la participation, stimulée par une meilleure connaissance des mécanismes démocratiques des valeurs et des principes

qui lui sont propres<sup>221</sup>. Cette acculturation préalable tend à faciliter et légitimer leur implication. En effet, la participation démocratique nécessite en particulier de comprendre les modalités et les enjeux des décisions, comme la construction du budget de la coopérative, les comptes et le traitement du résultat. Autrement dit, si le système légal et statutaire de la coopérative, complété par des règles internes historiquement et culturellement instituées garantissent un droit d'information, de délibération et de participation égale entre les sociétaires, Coopaname n'en est pas moins traversée par des rapports de pouvoir symbolique qui réduisent les principes d'égalité et d'équité, pourtant affirmés.

On constate une opposition entre la culture coopérative et la formulation d'un discours construit sur le Projet coopératif et la structure socioproductive selon les Coopanamistes. E3, SEM, 5 ans d'ancienneté, non-sociétaire au moment de l'entretien : « *Qu'est-ce qu'une coopérative ? Ça, c'est une colle. Je n'ai pas appris mes leçons. Tu peux le savoir, mais pour trouver les mots, justifier cela, c'est ça qui est un peu difficile.* » Malgré la profusion de documents, on constate des inégalités dans l'appropriation des informations et la capacité décisionnelle des membres, du fait de légitimités contrastées en fonction des profils, des expériences professionnelles, des métiers ou encore des sexes<sup>222</sup>. E38 « *Je ne me sens pas confortable dans les groupes. J'ai toujours l'impression que je vais être nulle. [...] Il y a des gens très bons qui sont stratèges. Moi, je suis une opérationnelle. Je sais bien appliquer les stratégies. Pour moi, c'est normal, il faut les deux types de profils pour que ça fonctionne bien.* » E31, ancienne ES, non sociétaire : « *En AG, je pense que je n'aurais jamais osé prendre la parole pour dire quelque chose, car justement je ne me sentais pas légitime. Même si je posais une question, je n'étais pas sûre de comprendre la réponse.* » La pédagogie coopérative et l'accessibilité du système démocratique restent un enjeu continu pour la coopérative.

*En synthèse*, l'UPCom coopanamiste se caractérise d'abord par une gestion mutualisée solidaire et redistributive, qui plus est pensée collectivement et sur le long terme. Deuxièmement, les espaces de délibérations multiples, l'éducation à la coopération et la RA permanente facilitent la participation de sociétaires. De fait, historiquement, le sociétariat occupe une place importante à Coopaname. Il est renforcé par l'obligation introduite par la loi ESS. En 2018, la réduction du taux de remontée au capital élargit la base démocratique de la coopérative, tout en abondant les fonds propres. Toutefois, plusieurs tensions se profilent dans les dynamiques démocratiques. D'une part, la gestion mutualisée solidaire se révèle complexe à mettre en œuvre et à comprendre pour les Coopanamistes. Ensuite, l'éducation à la coopération et la participation aux processus démocratiques sont chronophages et difficiles d'accès pour l'ensemble des membres (surcharge de travail pour les SEM et les TA, revenus insuffisants pour les TA). Finalement, la relation sociétaire est marquée par la reproduction de rapports de domination plus classiques, liés au capital culturel, aux expériences professionnelles et à la légitimité

---

<sup>221</sup> À Coopaname, en moyenne la moitié de la codirection est issue de grandes écoles du réseau des instituts d'études politiques (IEP), et politiquement engagé que ce soit de façon associative, syndicale ou partisane. Toutefois, la moitié bénéficie d'une légitimité acquise par des formations professionnelles au fil de leur carrière.

<sup>222</sup> Lors de ma participation annuelle aux AG, j'ai comptabilisé le nombre de femmes et d'hommes qui parlaient en AG. J'ai observé une place plus importante des hommes dans la prise de parole, si on considère le pourcentage de femmes dans la coopérative (60%).

acquise au sein de la coopérative, ou ressentie par les personnes, montrant les lisières démocratiques de l'UPCom.

\*

Entre 2013 et 2018, la force de Coopaname réside dans son Unité Productive Communautaire (UPcom), du fait de mécanismes de solidarité socioéconomique, l'attention portée à l'éducation à la coopération et enfin d'un sociétariat relativement dynamique. Les Unités Productives Individuelles et Collectives (UPIC) se caractérisent par une diversité de politiques produits/services, d'organisations du travail et de relations commerciales et sociales, finalement peu évidentes à examiner de façon globale. Ce constat est cohérent avec l'analyse de stratégies de revenus éclectiques étroitement liées aux profils des TA. Le renforcement des coopérations de productions est favorisé par l'évolution de la politique d'accompagnement de l'Unité Productive Mutualisée (UPM), marquée par une orientation collective, une réflexion sur les revenus, des échanges de pratiques avec Oxalis et le déclin des financements publics. En cohérence avec l'évolution de sa stratégie, Coopaname introduit des dispositifs, notamment numériques, favorisant la coopération de production et les liens réciproques entre TA, au niveau de l'UPM pour pallier l'évolution de son environnement, l'échec de la mutualisation au sein de Bigre ! et les problèmes de structuration des services mutualisés. La configuration socioproductive est marquée par l'importance du Projet coopératif, sur la base d'un système démocratique, mais la difficulté de trouver des ressources suffisantes et des moyens adaptés pour le mettre en œuvre génère des tensions organisationnelles et relationnelles. C'est ce décalage entre la configuration socioproductive et la portée utopique de son Projet coopératif qu'il s'agit de mieux qualifier dans cette dernière section.

### Section 5. Un compromis de gouvernement coopératif politique original, au prisme de dysfonctionnements organisationnels et de marges financières réduites

L'analyse du modèle socioproductif de Coopaname a permis d'explorer quatre faits stylisés. L'affirmation d'un Projet coopératif (la mutuelle de travail autonome) comme utopie mobilisatrice (Corsani et Bureau, 2015 ; Ballon et alii, 2019) prend corps dans une communauté caractérisée par sa taille inédite dans le mouvement des CAE (nombre de TA et production). Avec ses partenariats intercoopératifs, elle expérimente des dispositifs originaux, et en s'appuyant sur une recherche-action permanente (Sangiorgio et Veyer, 2006 ; Ballon et Bodet, 2017). Cette dernière partie vise à caractériser le processus d'un modèle socioproductif marqué par un Projet coopératif fort, comme facteur de pérennité de l'entreprise. Il s'agit de qualifier ses conditions de mise en œuvre, en cohérence entre son utopie mobilisatrice de mutuelle de travail, grâce à un compromis accepté par ses parties prenantes. Après une synthèse des principales composantes et combinaisons observées (1.), nous identifions les objets du compromis de gouvernement coopératif institué avec ses parties prenantes (2.). Dans un troisième temps, les fonctions socioproductives de la coopérative sont mises en perspective (3.). Ensuite, nous mettons en perspective la solidité du compromis avec les tensions qui pèsent sur la configuration socioproductive (4.). Le modèle socioproductif est finalement considéré à l'aune des événements et des bifurcations repérés au cours de la période 2013-2018, pour apprécier les évolutions du processus instituant (5.).

## 1. *Le fil conducteur du modèle coopanamiste : la mutuelle de travail*

**L'histoire** de Coopaname est marquée pour la croissance progressive et continue de sa communauté de membres. Son Projet coopératif fort est basé sur un imaginaire alternatif à l'entrepreneuriat individuel : la mutuelle de travail. Il se précise au fil de difficultés économiques et des problèmes de gestion qu'elle rencontre. Coopaname s'appuie sur l'innovation sociale et l'expérimentation permanente — par la pratique d'une réflexivité sous forme de recherche-action — afin de trouver des réponses adaptées à ses besoins et en cohérence avec son utopie. Son positionnement politique se distingue des réseaux institutionnalisés comme Coopérer pour Entreprendre, ce qui l'amène à établir de nouveaux partenariats parfois inattendus comme avec Oxalis. La CAE se différencie par une stratégie de partenariats extérieurs, soutenue par un travail sur une communication politique interne et externe inédit au sein du mouvement des CAE<sup>223</sup>.

De fait, l'une des caractéristiques du **système socioproductif** de Coopaname concerne sa politique partenariale qui repose sur l'idée de « *communauté coopanamienne* », qui inclut les TA, les SEM, les sociétaires parmi lesquels des coopératives partenaires, mais aussi les porteurs de titres participatifs, ceux qu'elle qualifie de « *compagnons de route* », comme les chercheuses proches de la coopérative. C'est dans cet esprit qu'elle œuvre en faveur de la création du projet Bigre !, une bifurcation stratégique importante qui lui permet de faire évoluer ses pratiques opérationnelles et créer de nouvelles opportunités commerciales et sociales à ses membres. Si la production des UPIC ne permet pas à l'ensemble des TA de bénéficier de revenus décents et stables, la coopérative fait preuve d'une capacité de résilience pour trouver les moyens suffisants pour assurer la pérennité de son système productif. Elle bénéficie d'un soutien historique de collectivités publiques, d'investisseurs fidèles (ex. : Garrigues), et de fonds propres conséquents. La part de salariés et de sociétaires parmi les TA croît et consolide son système démocratique.

L'une des caractéristiques majeures de Coopaname concerne son **Projet coopératif** déterminant dans la pérennité de ses dynamiques socioproductives. Il fonde et relie sa communauté de membres, et assure la cohérence de sa stratégie de compétitivité coopérative avec sa configuration socioproductive. C'est aussi son talon d'Achille, comme nous le verrons. Son Projet coopératif est précisément affirmé et communiqué. Il s'inscrit dans une alternative au système capitaliste, clairement dénoncé, mais aussi de l'entrepreneuriat social. Coopaname parvient à diffuser son Projet auprès de ses partenaires. Oxalis reprend par exemple l'idée de mutuelle de travail, d'ailleurs conceptualisée par des chercheuses (Bureau et Corsani, 2015). Ce qui pose problème à Coopaname, c'est la capacité de sa configuration socioproductive à instituer concrètement cette utopie de mutuelle de travail autonome, en passant des idées à l'opérationnalisation de ces objectifs de transformation sociale.

---

<sup>223</sup> Elle réalise un travail important de représentation auprès de son réseau de partenaires, notamment aux côtés du monde de la recherche. Son travail de réflexivité participe à sa notoriété, du fait de sa capacité à produire des idées et présenter les outils qu'elle a mis en œuvre en interne. Sa communication repose sur un vocabulaire coopanamiste qui vient spécifier son Projet coopératif et participe à sa notoriété. Cette visibilité médiatique découle aussi de son implantation historique et géographique en Île-de-France. Toutefois, la moindre visibilité médiatique des autres CAE d'Île-de-France montre sa singularité.

D'un point de vue stratégique, on constate - comme à Oxalis - le caractère éclectique des sources de revenus mobilisées par les TA, et la difficulté à identifier des tendances générales de **stratégies de revenus**. Toutefois, on remarque la place croissante de la coopération de production (développement des appels d'offres collectifs soutenus par l'EM), dans la suite du rapprochement avec Oxalis et des résultats de l'enquête « *Revenus et Temps* » (Corsani et alii, 2016), montrant l'apport des partenariats noués, et de la RA. Les revenus sont particulièrement contrastés à Coopaname du fait de la diversité des profils et des attentes des TA. Ce qui apparaît d'emblée, c'est l'affirmation d'un fil conducteur dans sa **stratégie de compétitivité coopérative** entre 2013 et 2018 autour de la mutuelle de travail. Ainsi, la stratégie repose sur son Projet coopératif qui apparaît primordial dans le choix des sources, plutôt que leur cohérence :

- Les économies d'échelle par la mutualisation, au sein de la communauté interne, et avec d'autres coopératives (la Manufacture coopérative, Bigre !) : 27 TA pour 1 SEM ;
- Accompagnement à l'insertion, intérêt général : 33 % des TA sont en CAPE, le turnover des TA s'élève à 21 %, les subventions représentent en moyenne 38 % ;
- La coopération de production correspond à 11 % du chiffre d'affaires des UPIC et 3 % des UPIC ;
- La gestion mutualisée des risques socioéconomiques : 102 200 € annuellement mutualisés en moyenne par le biais du traitement du résultat : une source renforcée par son institution ;
- Les innovations par le biais d'un budget dédié à IDA (son système d'information) pour un montant de 267 000 € en moyenne : une source qui croît ;
- La mutualisation durable des moyens de production avec un taux de croissance annuelle du nombre de salariées-sociétaires de 19 %, et un capital social qui représente près de 55 % des fonds propres ;
- La notoriété caractérisée par sa présence médiatique et sa reconnaissance institutionnelle.

La stratégie coopérative de Coopaname est marquée par la combinaison de multiples sources partiellement contradictoires qu'elle met en cohérence au moyen d'une démarche de recherche-action et d'expérimentations permanentes, déclinaison de son Projet coopératif. Contrainte de faire évoluer sa stratégie d'ouverture<sup>224</sup>, elle imagine avec ses partenaires coopératifs une alternative en matière de mutualisation basée sur le partage d'expériences d'accompagnement commercial et collectif. En sus, l'investissement dans le projet IDA vise à réaliser des économies d'échelle en matière de suivi de gestion des UPIC. Sa politique partenariale avec Oxalis, la Manufacture coopérative, la CoopdesCommuns ou encore HappyDev et Smart vient directement nourrir ses orientations stratégiques. La singularité de sa stratégie repose sur l'utilisation des contraintes économiques qu'elle rencontre pour inventer des chemins de développement inédits. Elle n'en oublie pas pour autant son ambition sociale d'accueil et d'ouverture, en cohérence avec ses racines institutionnelles historiques, mais parvient difficilement à valoriser la production d'ordre réciprocaire de ses membres et la mutualisation reste fragile.

---

<sup>224</sup> Baisse des ressources publiques, échec de la mutualisation de la paie au sein de Bigre !

La faiblesse majeure de Coopaname concerne sa **configuration socioproductive**. Les UPIC apparaissent éclatées, autant du point de vue des politiques produits/services, que des espaces et des outils de travail qui se révèlent toutefois cohérents avec la coopération de production politiquement et stratégiquement affirmée. Si l'UPM fait évoluer ses dispositifs d'accompagnement de projets collectifs pour faciliter les dynamiques collectives des TA, ses ressources budgétaires et les changements nécessaires pour les mettre en œuvre sont encore trop limités pour rendre possible cette mutation. Le changement de direction générale favorise toutefois l'impulsion d'une nouvelle organisation concrétisée par une série d'expérimentations et d'outils visant à réduire les dysfonctionnements observés. Ces initiatives enrichissent les pratiques de la coopérative et améliorent le fonctionnement de l'EM. La capacité de sa communauté à dépasser les obstacles qu'elle rencontre s'appuie sur le Projet coopératif, créateur de liens sociaux, source d'une identité communautaire qui traverse les difficultés apparues. Cela n'est pas sans susciter des tensions et des conflits qui affaiblissent le rapport coopératif d'activités solide, malgré les ambitions formulées. La dynamique d'innovations sociales permanentes permet de créer des outils, des espaces de délibération favorisant l'émergence de solutions collectivement imaginées. Le point fort de la coopérative concerne sa communauté de sociétaires dynamiques, qui découle d'une politique sociétaire historique. Son système démocratique s'appuie espaces et des dispositifs reconnus comme légitimes : une éducation à la coopération développée, l'usage d'outils d'intelligence collective, la recherche-action permanente et l'institution d'espaces de délibérations.

## 2. *Les objets d'un compromis à dominante politique*

Le modèle socioproductif de Coopaname repose sur trois éléments sources de compromis de gouvernement coopératif révélant des combinaisons a priori contradictoires<sup>225</sup>, que le Projet coopératif de mutuelle de travail rend possible. Concrètement, la réflexivité permanente permet à la communauté de constituer un capital d'idées d'expérimentations sociales et d'utopies. Ce patrimoine immatériel représente une ressource pour imaginer des solutions inédites aux problèmes rencontrés par la coopérative. Coopaname se caractérise par des orientations stratégiques et une configuration socioproductive mouvantes. C'est en cohérence avec l'affirmation d'un Projet instituant décliné directement au niveau du système socioproductif. Le compromis de gouvernement se comprend comme le véhicule dont le modèle n'est jamais complètement déterminé. Les options sont sans cesse revues, en fonction des événements extérieurs, afin de s'adapter aux besoins des membres. Le fil conducteur du compromis demeure un cheminement continu par des expérimentations orientées vers l'idée de mutuelle de travail : l'intention utopique qui porte modèle coopanamiste.

1. *Les idées avant les euros*. L'objet majeur du compromis réside dans l'importance historique donnée à la dimension politique du Projet. Sa formulation l'amène à faire le choix d'un refus systématique de procès et d'outils issus du management des entreprises lucratives. Elle sélectionne avec soin les appels à projets auxquels elle répond, au même titre que les partenariats

---

<sup>225</sup> Ex. rester une CAE ouverte – en accueillant des bénéficiaires sans conditions – sans bénéficier des subventions publiques pour financer un accompagnement potentiellement non rétributeur pour l'EM.

qu'elle noue dans l'intention de rester cohérente avec sa ligne politique. D'ailleurs, l'EM n'hésite pas à affirmer son Projet coopératif dans les réponses aux appels à projets publics, en détournant parfois les écrits initiaux afin de mieux se les approprier. La conviction coopanamiste est que la rareté des ressources l'oblige, à envisager ce qui apparaît impensable : s'appuyer sur une richesse d'idées, plus qu'une richesse monétaire. La coopérative valorise davantage son patrimoine social et culturel, que son patrimoine monétaire, c'est ce que nous qualifions de patrimoine immatériel (Bureau et Corsani, 2014 ; Bodet et alii., 2013). Ce qui fait d'ailleurs dire à certaines personnes rencontrées que bien gagner sa vie à Coopaname est mal vu. Parfois, cette politique se fait au prix de la qualité des fonctions mutualisées. La communauté accepte une forme d'austérité permanente des ressources monétaires, en misant sur les personnes et les idées qui émergent des réflexions collectives.

2. *L'innovation permanente.* Le deuxième objet de compromis concerne la richesse d'idées concrétisées par un ensemble d'innovations et d'expérimentations permanentes, nourries par la pratique de recherche-action permanente. Impulsée principalement par la direction, la démarche de la communauté consiste à répondre aux problèmes rencontrés en faisant évoluer ses mécanismes pour rendre possible la mutuelle de travail autonome. Cette dimension instituante - versus instituée - a d'ailleurs déjà fait l'objet de plusieurs travaux (Boudes, 2016, Bureau et Corsani, 2015, Ballon et Bodet, 2017). Cette démarche la distingue clairement dans le champ de l'ESS et dans le mouvement des CAE, d'ailleurs des partenariats en dehors des réseaux conventionnellement proches en attestent. Elle se situe dans un contexte de fortes incertitudes, et se trouve face à une prise de risques permanente, qui n'est pas sans coût (ex. : IDA). En sus, il en résulte des mécanismes démocratiques et de gestion complexes, sources potentielles d'incompréhension, voire d'instabilité.
3. *Un principe d'ouverture par la redistribution.* À l'origine, le Projet coopanamiste repose sur le principe d'ouverture à toute personne souhaitant entreprendre. De façon constante, et malgré la baisse des subventions publiques, elle a persévéré sur cet objectif paradoxal et délicat à réaliser qui ne reflète d'ailleurs pas les tendances observées dans le mouvement des CAE. La décision stratégique articulant concomitamment une croissance du nombre de TA accompagnés par le biais de coopération avec d'autres organisations proches (ex. : Bigre ! Happy Dev) vise à renforcer son poids politique dans le champ des activités de services aux TA, tout en réduisant ses coûts de gestion, et d'expérimentations. La communauté consolide cette idée au fil des orientations adoptées lors des délibérations menées entre 2014 et 2019, afin de maintenir un accueil inclusif, quitte à augmenter les contributions des personnes présentes ou d'établir des régimes d'exception lorsque c'est nécessaire. Cette volonté implique une solidarité au sein de la communauté, comme en témoigne le traitement du résultat, qui n'est pas sans créer de tensions entre les membres. Son choix du numérique s'inscrit dans cette perspective, en vue d'améliorer l'efficacité de ses services mutualisés au profit d'un accompagnement qui reste ouvert. Ce compromis est soutenu par les mécanismes démocratiques, comme en atteste le chantier transition du modèle économique.

L'analyse du compromis de gouvernement coopanamiste montre que le Projet coopératif, n'est pas seulement un objet de compromis, mais détermine les enjeux sur lesquels la communauté se positionne collectivement. L'originalité de la multifonctionnalité de la coopérative s'appuie sur des mécanismes de gestion expérimentaux, mais fragiles du fait de leur complexité et leur décalage vis-à-vis de la législation. L'affirmation d'une citoyenneté politique se caractérise par l'idée d'autonomie dans le travail, mais se heurte aux ressources limitées du fait d'une volonté d'ouverture sociale, visible également au niveau des revenus contrastés des TA. Enfin, son Projet coopératif se traduit à travers la formation d'un patrimoine commun immatériel conséquent, comme le montre le corpus d'articles scientifiques et journalistiques consacrés à la coopérative, en sus de ses fonds propres utiles pour la période de transition dans laquelle elle s'engage en 2019. Le tableau ci-dessous expose précisément les objets du compromis coopanamiste par catégorie, en explicitant la position de la communauté.

Tableau 4 : Les objets du compromis de gouvernement coopératif de Coopaname (2013-2018)

<b>Projet coopératif</b>	Utopie de travail autonome énoncée et affirmée dans les documents de communication, de RA et les discours de Coopanamistes. Un projet coopératif qui suscite l'adhésion d'une majorité des membres de la communauté.
<b>Multifonctionnalité</b>	Accompagnement social et commercial, mutualisation des risques socioéconomiques, production de savoirs sur la coopération, diffusion de l'utopie renforcée par des partenariats coopératifs, innovation sociale.
<b>Dispositifs/Mécanisme</b>	Pour répondre aux besoins d'une entreprise « hors-norme ». Adaptation du fonctionnement classique des EM. Mécanismes de mutualisation. Démocratie participative. Caractère informel des règles, voire individualisé. Manque de procédures instituées & dysfonctionnements au niveau de l'organisation et de la gestion. Changements en cours avec IDA.
<b>Condition d'autonomie productive</b>	Affirmation de l'autonomie des membres dans les discours, mais les problèmes organisationnels limitent leur portée, dépendance des TA aux dysfonctionnements organisationnels.
<b>Rapport coopératif d'activités</b>	Rejet du salariat. Subordination de la personne au collectif affirmée, mais collectif aussi subordonné à la place donnée aux individualités. Volonté d'instaurer des relations sociales égalitaires et conviviales. Mais tensions entre TA et SEM, entre SEM, voire entre sociétaires. Décalage entre affirmation et réalité sociale. Taille du collectif limite l'interconnaissance. Reproduction de rapports de domination du fait de pouvoirs symboliques et complexité du système de régulation et du Projet coopératif. Cooptation et « favoritisme ».
<b>Ressources des CAE</b>	Subventions publiques et ressources des TA. Baisse des subventions publiques dont Coopaname dépend et fin CICE. Mais les ressources des TA croissent grâce un nouveau système de contribution. Tensions budgétaires importantes sur l'EM à partir de 2018. Enjeux de la baisse des coûts de gestion avec IDA.
<b>Revenus membres</b>	Revenus contrastés entre UPIC, du fait de métiers différents, mais aussi des profils éclectiques. Enjeux de la coopérative à améliorer les niveaux de revenus de ses membres (accompagnement commercial).
<b>Patrimoine commun</b>	Partage des risques entre UP historique et solide renforcé par l'institution de règles avec le traitement du résultat, exploration d'idées pour accroître la mise en commun dans la suite du chantier transition modèle économique et les expérimentations mises en œuvre ; le Projet de mutuelle de travail constitue en soi un patrimoine commun, au sens où il est au fondement d'une identité communautaire qui lie les Coopanamistes et fait l'objet de publications scientifiques et d'écrits réflexifs des actrices. Le capital social de la Scop constitue également l'un des éléments de ce patrimoine et source de pérennisation de la coopérative.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

### 3. Du Projet coopératif aux fonctions socioproductives

Dès la mise en œuvre du processus de recherche-action permanente, une idée singulière caractérise le Projet coopanamiste : expérimenter une troisième génération de CAE appelée la mutuelle de travail



(Sangiorgio et Veyer, 2009 ; Delvolvé et Veyer, 2011 ; Bodet et de Grenier, 2012). Cette utopie dépasse les catégories juridiques, économiques et sociales, conventionnellement instituées par CPE, pour imaginer un espace socioéconomique inédit. Pour répondre aux besoins des TA, sur le plan des liens sociaux, des coopérations de production et de la mutualité des risques socioéconomiques, l'intention de Coopaname est de combiner les logiques productives associationniste, coopératif et mutualiste. Autrement dit, il s'agit d'élaborer une organisation de travail fondée sur l'autonomie, à partir d'un ensemble d'actions collectives favorisant les productions conjointes (Sangiorgio et Veyer, 2009 ; Bodet, de Grenier et Vallade, 2015), comme l'illustre la création de partenariats avec Happy Dev, son implication dans la CoopdesCommuns, les coopérations et partages d'expériences au sein de Bigre ! Le Projet repose sur un système démocratique où l'éducation à la coopération occupe une place essentielle : sans dynamique démocratique, la mutuelle de travail n'est pas opérationnelle (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013 ; Bodet, de Grenier et Vallade, 2015). Le processus démocratique permet d'instaurer des mécanismes de socialisation des risques entre UPIC, grâce aux discussions et aux délibérations collectivement menées en amont de la décision. Cette modalité mutualiste et solidaire assure la pérennité du système socioprodutif, en socialisant les risques des différentes unités productives solidaires, par la constitution d'un patrimoine commun matériel et immatériel, enrichi par la croissance des réserves impartageables définies comme « *une contribution aux réserves sur une quote-part des résultats bénéficiaires à la constitution du résultat de la coopérative*<sup>226</sup> ». Les fonctions mutualisées et communautaires sont prééminentes aux fonctions marchandes et publiques. Le tableau ci-dessous précise l'énoncé du Projet coopératif coopanamiste, ainsi que les fonctions socioprodutives privilégiées et secondaires : ces éléments permettent de saisir les caractéristiques de la multifonctionnalité de Coopaname.

Tableau 5 : Du Projet coopératif aux fonctions socioprodutives de Coopaname (2013-2018)

<b>Énonciation du Projet coopératif</b>	Mettre en œuvre l'utopie de mutuelle de travail, définie par l'autonomie dans le travail de ses membres, en expérimentant une organisation fondée sur l'association, la coopération et la mutuelle.
<b>Fonctions prioritaires</b>	Mutualisation des risques socioéconomiques et des moyens de production, éducation à la coopération et expérimentations dans une optique de transformation sociale, accompagnement social des TA, animation d'une communauté de membres et stimulation des échanges réciproques. Production de dispositifs favorisant la démocratie.
<b>Fonctions secondaires</b>	Développement commercial des UPIC considéré comme un moyen. Mais la bifurcation nécessaire du modèle économique nécessite de reconsidérer la place de cette dimension. Amélioration des conditions de travail au sens pratique. Accompagnement du parcours professionnel de ses membres. Outils favorisant la coopération de production commerciale.

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

Si la singularité et la solidité du modèle socioprodutif coopanamiste résident dans la formulation d'un Projet coopératif solide au niveau stratégique et de la configuration socioprodutive, on note en revanche des formulations moins explicites, attestant d'un décalage entre les composantes du compromis de gouvernement, qu'il s'agit désormais d'explorer.

<sup>226</sup> Document interne de Coopaname, Luc Mboumba, *Histoires des contributions*, 2017.

#### 4. *Apport et limites d'un compromis de gouvernement coopératif politique*

##### 4.1. Des bases politiques solides QUI garantissent la pérennité du compromis

Commençons par aborder *les apports* du compromis de gouvernement. Il se singularise par la prééminence de son Projet, complété par des processus et des dynamiques au niveau de l'unité productive communautaire.

Premièrement, le vocabulaire coopanamiste qualifiant les spécificités de son Projet favorise sa diffusion auprès de ses parties prenantes internes et à l'extérieur. Cela favorise la naissance d'un sentiment d'appartenance des membres et une reconnaissance sociétale (média, recherche). La pratique instituée de recherche-action impulse un travail constant de réflexivité pour trouver des solutions adaptées, souvent inédites et innovantes, aux situations problématiques rencontrées. Les solutions politiques imaginées font vivre son Projet à travers les outils et les mécanismes concrètement mis en œuvre. Il en résulte une capacité d'adaptation et de changements importante. La force du compromis coopanamiste réside dans la capacité à transformer une situation critique, en un espace de transformation des pratiques et des outils.

Cela implique d'être en mesure d'affirmer sa vision, en vue de faire bouger les lignes, et reconnaître des pratiques situées dans les zones grises du droit. Coopaname n'hésite pas à créer des liens entre des éléments a priori contraires, ou plutôt qui le sont devenus dans l'imaginaire dominant (Chevallier, 2011), à l'instar du salariat et de l'entrepreneuriat. Elle s'efforce notamment de combiner trois principes historiques de l'économie sociale : l'association, le mutuellisme et la coopération (Delvolvé et Veyer, 2011). Elle fait ainsi le choix de revenir à la conception des premières associations ouvrières de production (Draperi, 2019). Le système de traitement du résultat illustre la déclinaison politique de cette intention : il consacre l'instauration d'un dispositif cohérent avec ses valeurs d'inclusion et d'équité. Cette volonté politique portée par la codirection générale et soutenue par la communauté de sociétaire singularise le positionnement politique et stratégique de Coopaname. Ce choix implique un travail de formulation et de conception des idées associant une approche théorique et empirique que la recherche-action appuie lors des universités et des séminaires.

Politiquement, la force du compromis de Coopaname vient de sa capacité à convaincre et mettre en œuvre son Projet, malgré ses ressources monétaires limitées. Le second facteur concerne le système démocratique. Les mécanismes de régulation sociopolitique proviennent de l'identité communautaire qui repose sur les principes d'égalité, d'éducation coopérative. Cette dimension instituée fait l'objet des apports continus de la communauté, pour inventer et adapter ses outils au fil des difficultés rencontrées. L'implication des sociétaires se révèle suffisamment dynamique pour animer la vie coopérative, notamment dans les commissions, assurant ainsi les processus de délibérations. L'identité coopérative se diffuse par des échanges formels et informels entre les membres — par exemple entre « *anciennes* » et « *nouveaux* » — qui favorisent l'appropriation du Projet et la transmission des valeurs et de la culture coopanamiste. D'ailleurs, loin d'être figée, elle évolue au gré de la communauté (ex. : représentation de certains métiers). Ces espaces démocratiques et sociaux — dont la légitimité est

reconnue par la communauté — favorisent une dynamique de participation régulière, incluant aussi des périodes de moindre mobilisation.

Le dernier point fort du compromis cooanamiste relève de sa capacité à se saisir des nouveaux enjeux<sup>227</sup>, en participant à des dynamiques de réseau, et s'entourant d'acteurs éclectiques pour poursuivre sa démarche de transformation sociale. Grâce à son réseau, elle se positionne dans des espaces de décisions nationaux décisifs<sup>228</sup>, ce qui lui permet de promouvoir son Projet et d'influencer la conception des lois. Elle diffuse ses idées auprès des acteurs publics, des réseaux de l'ESS, des CAE et de la recherche. Ces relations sont stratégiques : elles participent à sa reconnaissance, et constituent un soutien politique lorsqu'elle cherche des appuis pour soutenir la mise en œuvre de son Projet.

#### 4.2. La fragile organisation et gestion d'une utopie

L'importance donnée au Projet coopératif comme lien de cohérence entre les composantes de son modèle socioproductif n'est pas sans créer de biais qu'il s'agit de déceler comme des *tensions* qui pèsent sur la stabilité du compromis.

La formulation de son Projet coopératif et l'attrait de sa communication se révèlent plus fragiles dans leurs réalisations. On discerne un décalage entre l'énoncé du Projet et la configuration socioproductive, soit entre l'intention de ce qui est annoncé, et ce qui est effectivement mis en œuvre. L'écart entre les analyses scientifiques portant Coopaname à l'état d'utopie inédite se heurte à la réalité parfois désenchantée vécue par les travailleuses autonomes. C'est tout spécialement l'autonomie qui suscite des critiques perceptibles lorsqu'on considère son étroitesse au regard de la discontinuité et de la faiblesse des revenus des TA, interrogeant sur une forme d'injonction, malgré l'idée politique portée par Coopaname. C'était d'ailleurs l'une des limites signalées par F. Darbus (2006). Ces situations révèlent un Projet, décliné par un ensemble d'expérimentations nombreuses et éclectiques dont la mise en œuvre s'avère ardue du fait des moyens (ex. : des outils de gestion) inadaptés. Cette profusion de projets concomitants génère des surcharges de travail dues aux dysfonctionnements et aux erreurs de gestion, dévoilant une partie problématique intégrante du modèle cooanamiste. D'autre part, leur véritable cohérence interroge sur une dispersion de pourtant ressources insuffisantes. Le processus politique fortement affirmé se révèle difficile à mettre en œuvre, du fait de ressources marchandes insuffisantes, et de ressources publiques en décroissance, constituant une source structurelle de tensions. L'ambition politique apparaît en décalage avec les moyens dont dispose la coopérative. Enfin, la prépondérance d'une vision critique des outils de gestion et d'organisation se révèle à double effet : elle garantit certes l'adéquation entre les moyens et les idées, mais tend à prioriser les idées au détriment de moyens adéquats<sup>229</sup>.

Le positionnement politique de Coopaname rend des thèmes plus sensibles à aborder, comme la cohérence entre ses ressources monétaires et publiques et ses ambitions sociopolitiques. Il en résulte un

---

<sup>227</sup> Ex. : Les communs et le numérique dernièrement.

<sup>228</sup> Ex. : Conseil supérieur de la coopération, DARES, Assemblée nationale, etc.

<sup>229</sup> Calcul des coûts des activités mutualisées.

équilibre économique fragile, qui la contraint à modifier ses mécanismes de gestion et son modèle économique. L'accompagnement social des TA exige de penser le développement du chiffre d'affaires des UPIC. Les modalités de valorisation du travail — sur le plan professionnel, social ou politique — restent un sujet à part entière<sup>230</sup>. Le sentiment de culpabilité exprimé par une partie non significative de Coopanamistes interroge néanmoins sur la capacité d'inclusion d'une hétérogénéité de situations et d'AE. Nous aurons l'occasion d'approfondir cette question importante plus largement dans les CAE, dans le chapitre 13. En sus, les UPIC les plus développées — qui contribuent le plus au financement de l'EM — tendent à quitter la coopérative faute d'outils adaptés pour suivre leurs activités plus développées que la moyenne ou considérant leur contribution trop importante au regard de la qualité des services obtenus. Cet élément constitue un problème structurant qui reste difficilement abordé dans les espaces de délibérations, du fait de son caractère politiquement sensible.

Si Coopaname montre une résilience à réaliser des expérimentations multiples et inédites, l'envers de cette réussite concerne la qualité de la gestion offerte aux coopératives sœurs et aux TA. La diversité des projets génère un grand nombre de règles plus ou moins formalisées qui ne garantissent pas l'issue des procédures. À cela s'ajoutent les situations d'exceptions — liées à des relations amicales entre des TA et SEM — qui complexifient le suivi de gestion et multiplient les sources d'erreurs. Les dysfonctionnements organisationnels, dus notamment à des outils vieillissants et artisanaux de suivi de gestion, engendrent des situations de stress, de surcharge de travail, voire occasionnent des relations commerciales tendues entre un TA et son fournisseur impayé, ou encore de précarité. Il faut relier ce phénomène aux caractéristiques intrinsèques au modèle coopanamiste. C'est face à cette situation que le projet IDA est imaginé, mais lui-même, en raison de la difficulté à trouver un prestataire compétent et la nouveauté de la gestion d'un projet informatique, a été source de surcharge de travail, de tensions et dysfonctionnements conséquents. La difficulté à instituer des procès rigoureux dans le suivi gestion pèse dans la solidité du compromis. C'est un élément caractéristique du modèle socioproductif de Coopaname : une forme de frugalité assumée politiquement. E1 : « *Coopaname, c'est aussi la prééminence de la personne sur l'activité économique, une humanité revendiquée par les associées lors des AG. Si la gestion devait prendre trop de place, Coopaname perdrait son âme* ». L'importance accordée au processus de décision démocratique, essentielle à Coopaname, induit une lenteur des procédures de changements interrogeant sa capacité à combiner des sources de compétitivité contrastées. En sus, le temps de délibérations et le manque de transparence de certains procès fragilisent le rapport coopératif d'activités, et le compromis. Le manque d'efficacité des outils et des dispositifs de gestion ralentit la capacité de la coopérative à mettre en œuvre son Projet. La volonté affichée d'accueillir et d'accompagner des marques collectives et des « *Scop dans la Scop* » reste par ailleurs encore difficile à mettre en œuvre, du fait de pratiques historiquement fondées sur l'accompagnement d'UPI, malgré la création progressive d'outils et d'espaces pour favoriser le développement de coopération de production.

Malgré la volonté d'instaurer une relation sociale basée sur l'autonomie, l'égalité, le rapport coopératif d'activités tendu constitue l'une des principales fragilités de Coopaname. En conséquence des

---

<sup>230</sup> Le chantier portant sur la contribution des activités communautaires reste encore à l'état d'idées.

dysfonctionnements en matière de gestion et de la surcharge de travail pour les SEM, la relation d'emploi fait l'objet de tensions récurrentes : incompréhensions, conflits sur le choix de la procédure à respecter, manque de suivi, etc. Si certaines personnes parviennent à éviter ces circonstances, c'est parce qu'elles ont su trouver les personnes-ressources et créer des liens sociaux amicaux qui facilitent le règlement de leur problème<sup>231</sup>. On constate un manque de transparence de certains processus et des formes de favoritisme qui interrogent la ligne politique affirmée. On note toutefois que la situation sociale et économique précaire des personnes est susceptible de renforcer les tensions et les contextes conflictuels. Les SEM sont amenés à gérer des contextes complexes dans des temps très courts, puisqu'ils sont souvent en surcharge de travail. Les ressources budgétaires sont insuffisantes pour engager le nombre de personnes, les compétences nécessaires et déployer les outils adaptés. Or les tensions et le stress renchérisent les erreurs de gestion, générant un cercle vicieux qui n'est néanmoins pas propre à Coopaname. Face à cette fragilité, les espaces de délibérations sont d'autant plus importants qu'ils sont susceptibles d'aboutir à des résolutions, lorsque le sentiment d'appartenance fédère la communauté, au-delà des enjeux internes avec une finalité d'ordre sociétal.

Pour finir sur les tensions qui pèsent sur le compromis coopanamiste, il nous semble que la complexité des dispositifs et des outils de gestion instaurés ne facilite pas leur appropriation. Il en résulte une difficulté de compréhension chez les sociétaires pour déterminer en connaissance de cause la situation qui leur convient le mieux, à être force de proposition lors des AG, et se sentir légitimes pour intervenir dans les espaces de délibération. On identifie une tension structurelle entre des Coopanamistes qui réussissent à se saisir de ces outils et à participer et ceux qui ne parviennent pas à s'impliquer. L'analyse des apports et faiblesses caractéristiques du compromis de gouvernement coopératif de Coopaname révèle finalement la contribution paradoxale de son Projet coopératif. Lorsqu'on s'intéresse à l'orientation du compromis coopanamiste vis-à-vis des rapports dialectiques identifiés (cf. partie 3), on constate la primauté du collectif sur l'individu, du politique sur l'économique, une autonomie de travail tronquée par une dépendance économique des TA et une vision critique autant du salariat que de l'entrepreneuriat. Nous exposons plus amplement ce positionnement dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>231</sup> À plusieurs reprises, cette situation a été relevée lors de nos observations participantes, mais aussi en analysant nos entretiens.

Tableau 6 : Analyse des rapports dialectiques du modèle socioproductif de Coopaname (2013-2018)

Rapports dialectiques	Commentaires
<b>Le collectif avant l'individuel</b>	D'abord le collectif et ensuite l'individu, avec une dimension sociale ; mais volonté de « faire société » au sein d'une communauté. Toutefois, l'accompagnement individuel se fait parfois au détriment de l'intérêt collectif.
<b>Le politique avant l'économique</b>	D'abord le politique de façon évidente à Coopaname ensuite l'économique. Forte critique de l'argent, un développement économique.
<b>L'autonomie productive contre la subordination</b>	Rejet de la subordination particulièrement affirmée. Importance accordée à l'autonomie dans les discours. Mais, difficulté à réellement construire d'autres rapports de travail. Affirmation d'idées vs légitimité et reproduction de pouvoirs symboliques.
<b>Dépendance économique, indépendance tronquée</b>	Recherche d'indépendance des personnes sur le marché, mais dépendance vis-à-vis de la coopérative.
<b>Salariat comme outil, critique de l'entrepreneuriat</b>	Rejet de l'entrepreneuriat et de la subordination Vocabulaire critiqué dans la coopérative. Affirmation et défense des mécanismes de socialisation macroéconomiques. Volonté d'aller dans une période de forte remise en question des acquis sociaux.
<b>L'instituant plutôt que l'instituer</b>	Forte dimension instituante, parfois au détriment des procès formalisés et des outils utilisés. Formalisation et organisation limitée car considérées comme un risque d'institutionnalisation et de reproduction des travers lucratifs, en appauvrissant les idées de transformations sociales. Refus d'utiliser des outils managériaux et le vocabulaire issus des entreprises qui ne correspondent pas à ses valeurs.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

##### 5. Analyse de la trajectoire du modèle socioproductif coopanamiste

En 2013, dans un article de recherche-action, trois autrices parmi lesquelles deux sociétaires de Coopaname indiquaient deux axes de développement stratégique : la coopération et la mutualisation d'un côté, la formulation d'une stratégie de profit plus claire (Bodet et alii, 2013). M.C. Bureau et A. Corsani (2018) insistent sur la singularité historique de la trajectoire de Coopaname au sein du mouvement des CAE, à partir des idées promues par la codirection. Plusieurs caractéristiques confirment la prééminence du fil conducteur politique, avec néanmoins des bifurcations historiques. Premièrement, l'année 2014 constitue une année charnière marquant le changement de codirection générale historique, l'instauration de mécanismes tels que le traitement du résultat et de nouveaux mécanismes de contribution. Il faut aussi prendre en compte l'évolution du contexte institutionnel<sup>232</sup>. Enfin, c'est le début de relations coopératives plus formelles avec Oxalis (La Manufacture coopérative) et Smart (Bigre !). Si la trajectoire de Coopaname fut marquée par une politique d'essaimage, cohérente avec son implication au sein de CPE, la période 2013-2018 marque une hybridation qu'illustre son rapprochement de nouveaux partenaires par le biais du Projet Bigre !, combinée de façon paradoxale, avec une forme de focalisation du fait de problématiques de ressources.

La période analysée est marquée par plusieurs événements et choix marquant les lents changements caractéristiques des évolutions coopanamistes. Le sociétariat est renforcé par l'obligation introduite suite à la loi ESS. Les coopérations avec Oxalis, au sein de la Manufacture coopérative et de Bigre !, dont l'enquête *Revenus & Temps* (Corsani et alii, 2016) sont un exemple, qui atteste de la modification de ses pratiques d'accompagnement. En revanche, les tentatives de mutualisation essuient un échec

<sup>232</sup> Loi ESS 2014, reconnaissance institutionnelle d'une forme de CAE, montée en puissance des plateformes de travail à la demande, baisse progressive de cotisations sociales et création du CICE.

qui a représenté un coût non négligeable pour la coopérative, délicat à mesurer. Progressivement, non sans difficultés, elle adapte ses outils et logiciels de suivi des personnes et de la gestion des UPIC pour améliorer les conditions de travail et la qualité des services d'accompagnement et de gestion qu'elle offre. De façon continue, elle a poursuivi et renforcé ses activités de recherche en partenariat avec des chercheurs plus nombreux à s'intéresser aux pratiques de la CAE, devenue une société bénéficiant d'une meilleure reconnaissance suite à la loi ESS 2014. Elle change l'organisation l'UPM pour améliorer des conditions de travail difficiles, et la qualité des services. Toutefois, devant la complexité à gérer ces mutations, ces évolutions restent source de tensions : elles pèsent sur la stabilité du rapport coopératif d'activités. Si annuellement Coopaname continue d'accueillir en moyenne 150 TA, la progression du nombre de membres s'est réduite au cours de la période étudiée, quant au chiffre d'affaires il stagne en 2017<sup>233</sup>. La trajectoire du modèle socioproductif entre 2013 et 2018 montre la continuité de l'ambition de mutuelle de travail. Pour cela, elle choisit la mutualisation avec d'autres coopératives, dont le modèle différent du sien, et se rapproche de la culture du numérique libre et des communs, en orientant sa réflexion sur les moyens de s'autonomiser des ressources publiques. Cependant, les défis restent entiers : la question des compétences et de l'organisation du travail au sein de l'UPM, le fonctionnement de l'informatisation des procès administratif et de gestion, et enfin le développement des revenus des TA par la coopération de production.

\* \*

Coopaname se démarque du mouvement des CAE par sa capacité à élaborer des règles de gestion, et une organisation caractérisée par des dimensions mutualistes et coopératives. L'adhésion forte de ses membres au Projet coopératif ne rassemble toutefois pas complètement sa communauté. La configuration socioproductive complexe est affaiblie par la réduction des financements publics. Le compromis de gouvernement coopératif se révèle solide politiquement, mais fragile économiquement comme le montrent les difficultés à obtenir et générer des ressources monétaires suffisantes. 2019 marque le début d'une transition de la coopérative qui vient prendre sur ses fonds propres en vue d'absorber la chute des subventions et les coûts de développement du projet IDA et faire évoluer sa politique d'accueil et d'accompagnement (EM). Le discours politique des fondateurs à propos de l'établissement de rapports sociaux — visant à dépasser les oppositions entre employeur et employée, entre entrepreneur et salariée — cache des tensions. Cette situation est renforcée par un jeu de pouvoirs symboliques sous-jacents, créant des situations inégalitaires dans la prise de décision. De fait, ces tensions reflètent les espaces propices à la transformation sociale en vue d'assurer des conditions de travail autonomes, basées sur des valeurs mutualistes et coopératives.

L'analyse de Coopaname permet d'identifier la singularité de son Projet coopératif, motif de discours laudateurs, mais aussi consubstantiellement de dysfonctionnements organisationnels et d'erreurs de gestion, structurant ce modèle. Nous avons relevé des situations de souffrance au travail des SEM et des TA, qui fragilisent le rapport coopératif d'activités, et subséquemment son compromis de

---

<sup>233</sup> Du fait du doublement des seuils du régime des micro-entrepreneurs.

gouvernement coopératif. Les Coopanamistes sont relativement conscientes de ces difficultés, comme l'illustre l'analyse de Dominique Anne-Michel, ancienne ES et sociétaire de Coopaname, doctorante en gestion : « *L'appartenance à Coopaname a eu jusqu'à présent peu d'impact apparent sur les conditions d'emploi et de travail de l'auteur de ces lignes. En particulier, cette appartenance est sans incidence sur les conditions de réalisation de la tâche à accomplir et sur les conditions économiques [...]. Les Coopanamiens sont toujours majoritairement pauvres et tant qu'il en sera ainsi, pour le dire avec les mots de son ancienne présidente, 'Coopaname refusera d'être qualifiée de réussite'* (Michel, 2015, pp. 131). Cette situation doit être analysée à l'aune des contraintes institutionnelles, dans la mesure où le contexte est à la fois plus propice (intérêt pour le modèle coopératif après la crise de 2008), mais l'imaginaire collectif de la société, les politiques publiques et la législation demeurent peu favorables aux initiatives alternatives au système dominant. Le positionnement de S. Veyer<sup>234</sup>, cofondateur et ancien codirigeant, illustre cette situation. Il critique une vision de la CAE diffusée par des acteurs issus de l'économie solidaire et de l'entrepreneuriat social<sup>235</sup>. En effet, les signataires promeuvent une généralisation du modèle de la CAE : « *la Coopérative d'Activités économiques [...] offrirait une solution systémique, intermédiaire entre le salariat et le travail indépendant* » (Giusti et Thévenoud, 2020, pp. 19) afin de faciliter la mise en œuvre de politiques publiques adaptées à l'évolution des conditions de l'emploi et du travail. À l'inverse, Coopaname « *se méfie* » de la portée institutionnalisée de la loi ESS 2014. Au-delà de ses intérêts marchands, la coopérative formule un imaginaire distinct (Chevallier, 2011) ouvrant la possibilité de travailler autrement, en dehors des chemins tracés par les institutions dominantes.

En conclusion, la force du compromis de Coopaname repose sur sa capacité à poursuivre son idée utopique de mutuelle de travail afin de permettre aux Coopanamistes de « *faire société* », pour reprendre son slogan. **Le modèle socioproductif de Coopaname** se caractérise par un Projet utopique instituant des expérimentations singulières, des formes de mutualisation innovantes, et des dynamiques collectives hétéroclites. Mais, ce processus est freiné par les dysfonctionnements structurels de sa configuration socioproductive. Le chiffre d'affaires progresse sur la période, les revenus d'autant, mais c'est surtout la dynamique de la coopération de production qui représente un potentiel de croissance. Elle est amplifiée par les liens sociaux créés entre les membres de la communauté coopanamiste, et l'évolution des mécanismes contributaires des UPIC qui abondent les ressources de l'EM. La difficulté principale de Coopaname concerne donc la combinaison entre la formulation d'une utopie mobilisatrice instituante et sa faisabilité dans un système marchand (Ballon et alii, 2019).

---

<sup>234</sup> Tribune de S. Veyer, « Opinion | Statut des VTC : Attention aux fausses bonnes idées ! », Les Échos, 20 mai 2019. URL : <https://frama.link/0bUAefej> – Consulté le 28/06/2019.

<sup>235</sup> Tribune d'un Collectif de Personnalités, « *Conducteurs de VTC : un statut, enfin ?* », Les Échos, 17 juin 2019. URL : [https://frama.link/0pP\\_gQCW](https://frama.link/0pP_gQCW) – Consulté le 28/06/2019 ; <https://frama.link/PLLTjZyT> - Consulté le 07/01/2020



## Listes des illustrations du chapitre 11 sur Coopaname

### Listes des graphiques

Graphique 1 : Évolution de la part des subventions publiques dans le budget de l'EM	p. 453
Graphique 2 : Composition et évolution de la communauté de membres	p. 455
Graphique 3 : Evolution de la "communauté coopanamiste", 2013-2018	p. 457
Graphique 4 : Evolution de la production par unité productive	p. 461
Graphique 5 : Production des UPIC et nombre de TA par secteur	p. 462
Graphique 6 : Evolution de la production des UPIC et du nombre d'ES	p. 470
Graphique 7 : Evolution du chiffre d'affaires et du nombre d'AE collectives	p. 471
Graphique 8 : Evolution des prestations internes de l'EM aux UPIC	p. 471
Graphique 9 : Evolution du chiffre d'affaires par TA, Coopaname (2015-2018)	p. 472
Graphique 10 : Évolution du nombre d'UPIC facturant et du nombre d'ES	p. 472
Graphique 11 : Evolution du retour sur investissement pour la collectivité nationale	p. 476
Graphique 12 : Décomposition du résultat des UP, Coopaname, (2010-2018)	p. 510
Graphique 13 : Évolution du sociétariat de la communauté coopanamiste (2013-2018)	p. 518

### Listes des encadrés

Encadré 1 : 2006, l'annus horribilis de Coopaname	p. 452
Encadré 2 : La Commission Buziness pour activer le développement commercial des UPIC	p. 496
Encadré 3 : Vers le développement numérique de la coopérative	p. 498
Encadré 4 : Le traitement du résultat à Coopaname, un système de « parts congrues de la coopération »	p. 409
Encadré 5 : Le chantier transition du modèle économique (2015-2019)	p. 515

### Listes des figures

#### Liste des tableaux

Tableau 1 : Catégories sectorielles les plus représentatives à Coopaname	p. 462
Tableau 2 : Thèmes des universités de Coopaname (2008-2019)	p. 464
Tableau 3 : Les sources de compétitivité coopérative de Coopaname, 2013-2018	p. 474
Tableau 4 : Les objets du compromis de gouvernement coopératif de Coopaname (2013-2018)	P. 527
Tableau 5 : Du Projet coopératif aux fonctions socioproductives de Coopaname (2013-2018)	p. 528
Tableau 6 : Analyse des rapports dialectiques du modèle socioproductif de Coopaname	p. 533

### Listes des images

Image 1 : Frise chronologique de l'histoire coopanamiste, 2003-2019	p. 451
---	--------

Image 2 : Une politique stratégique de sociétariat croisé	p. 456
Image 3 : Le caractère hétéroclite des projets Coopanamistes	p. 458
Image 4 : "Points d'accueil de Coopaname et des coopératives associées", 2018	p. 459
Image 5 : Répartition géo-graphique des Coopanamistes en 2018	p. 460
Image 6 : La mutuelle de travail, troisième génération de CAE : une lecture coopanamiste	p. 467
Image 7 : Salaires et temps de travail des TA coopanamistes (2018)	p. 488
Image 8 : Extrait de la fiche "to be or not to be associé.e de Coopaname ?", 2017	p. 512



## Chapitre 12. Arterréel, d'une dimension instituante dans le champ culturel, à l'institutionnalisation coopérative au sein de Cooproduction/CPE

Arterréel<sup>1</sup> est historiquement la première CAE culturelle en France. Elle naît sous l'impulsion de professionnels d'accompagnement de projets culturels, qui étudient les statuts alternatifs à l'intermittence. Les dimensions de portage, d'accompagnement, et de coopération des CAE ont convaincu les fondateurs d'expérimenter la création d'une CAE dédiée aux professionnels de la culture. Précurseuse, elle accompagne plusieurs CAE culturelles en France. Arterréel se construit dans l'environnement culturel strasbourgeois, et alsacien. Elle est proche des dynamiques de réseaux coopératifs au niveau régional (URScop) et national (CPE). Aujourd'hui, le fondateur et gérant d'Arterréel et de Cooproduction est le directeur général délégué de CPE. Reconnue localement par les institutions publiques et les acteurs de l'ESS, Arterréel influence également les CAE culturelles au niveau national. Parmi les trois cas étudiés, c'est sans doute la coopérative la plus ancrée dans les réseaux institutionnels coopératifs. Cela nous permet d'appréhender un modèle socioproductif plus institué, voire représentatif du mouvement des CAE, avec toutefois une particularité culturelle. En outre, la Scic Cooproduction est issue d'un partenariat historique entre plusieurs CAE (Coopénates, Antigone, et pendant un temps Coobâtir), dont la création est impulsée par Arterréel. L'analyse du modèle socioproductif d'Arterréel ne peut donc être pensée sans considérer les dynamiques intercoopératives qui ont mené à la mutualisation de certains services aux travailleurs autonomes au niveau de Cooproduction.

En 2018, la CAE Arterréel rassemble 110 travailleuses autonomes (TA), dont 81 entrepreneuses-salariées (ES) et sept salariées de l'entité mutualisée (SEM)<sup>2</sup>. Le chiffre d'affaires (hors subvention) s'élève à 1 355 162 €. Il faut aussi mentionner la coopérative Arterréel#1, un bureau de production dédié au spectacle vivant. En 2017, elle a accompagné 40 projets, et produit ou vendu 400 représentations, en employant 50 artistes et techniciens, générant un chiffre d'affaires de 475 000 €<sup>3</sup>. Également, rattachée à Arterréel, Info Conseil Culture poursuit les activités socioproductives d'orientations et de conseil aux professionnelles de la culture, historiquement assurées par l'Ogaca<sup>4</sup> à Strasbourg. En 2018, Cooproduction<sup>5</sup> a accompagné au total 349 TA. Elle compte 137 TA en CAPE et 179 ESA<sup>6</sup>. Le chiffre d'affaires cumulé de l'ensemble des coopératives s'élève à 4 475 666 €. Le total des financements publics<sup>7</sup> perçus par les CAE de Cooproduction s'établit à 376 414 €. Cooproduction participe à l'essaimage de deux CAE avec qui des liens étroits ont été noués : Formacoop<sup>8</sup> et Set Up<sup>9</sup>.

---

<sup>1</sup> Les chartes graphiques d'Arterréel et de Cooproduction sont à dominante de bleu marine. C'est donc la couleur principalement utilisée pour les représentations graphiques et les schémas.

<sup>2</sup> Source : Cooproduction, *Rapport d'activité*, 2018, p. 11.

<sup>3</sup> Hors taxe.

<sup>4</sup> L'association a été liquidée en 2013.

<sup>5</sup> Si on ajoute l'ensemble des membres de chaque CAE indépendante, ainsi qu'Arterréel #1.

<sup>6</sup> Source : Cooproduction, *Rapport d'Activité*, 2017.

<sup>7</sup> Région Grand Est, agglomération de Strasbourg, fonds de revitalisation, etc.

<sup>8</sup> CAE dédiée à la formation professionnelle continue, créée suite à la réforme instaurée par la loi du 5 mars 2014.

<sup>9</sup> CAE généraliste en Champagne Ardenne.

Le cas d'Artenréel permet de formuler plusieurs questions pour étudier son modèle socioproductif<sup>10</sup>. D'abord, c'est l'existence de spécificités sectorielles qui distinguent ses orientations stratégiques, et expliquent ses dynamiques. Toutefois, il ne s'agit pas d'examiner spécialement la production ou le travail dans la culture, mais plutôt de comprendre en quoi cette dimension sectorielle constitue un facteur qui transforme la configuration socioproductive d'une CAE. Artenréel se démarque aussi par la construction d'un consortium de CAE avec la Scic Cooproduction permettant la mutualisation des fonctions comptables et de gestion entre différentes CAE dans la région Grand Est. Quelles sont les raisons qui ont mené à cette mutualisation intercoopérative ? Comment cela modifie-t-il l'organisation de l'EM des CAE ? Enfin, au regard de ses liens forts avec les réseaux coopératifs, et notamment les normes qu'ils diffusent : quelles sont les spécificités du processus instituant le modèle socioproductif d'Artenréel ?

La structure productive se singularise par la mutualisation progressive de certaines activités socioproductives au sein de Cooproduction ; c'est l'histoire d'Artenréel qui permet de comprendre cette transformation (1). On présente ensuite le Projet coopératif ancré dans le système institutionnel coopératif, marqué aussi par la pensée coopérative et les utopies socialistes (2). L'analyse stratégique d'Artenréel se révèle caractéristique des CAE de CPE, mais marquée par une orientation de mutualisation intercoopérative singulière. En plus, les spécificités des AP culturelles jouent sur les stratégies de revenus, et de compétitivité coopérative (3). Si la configuration socioproductive d'Artenréel se singularise au regard de son secteur d'AP particulier, elle s'avère typique des organisations instituées dans le mouvement des CAE, notamment du point de vue du sociétariat. Évoluant suite à la loi ESS, la structuration de Cooproduction modifie profondément les unités productives mutualisées et communautaires. (4). Cette étude permet de qualifier un modèle socioproductif paradoxalement institutionnel et expérimental (5).

### Section 1. Les éléments structurant le modèle socioproductif d'Artenréel : territoire et institutions

L'histoire d'Artenréel est marquée par son ambition d'inventer un espace de travail qui réponde aux besoins des artistes entrepreneurs, et progressivement des TA dans le cadre de Cooproduction (1.1.). Première CAE en Alsace, elle bénéficie d'une reconnaissance sur le territoire (1.2.), qu'elle entretient par des partenariats confirmés avec les collectivités territoriales (1.3.), qui rend possible son Projet coopératif et sa stratégie de compétitivité coopérative. Il en découle un système socioproductif implanté régionalement. Si le développement économique est limité, il est renforcé par la mutualisation au sein Cooproduction (1.4.).

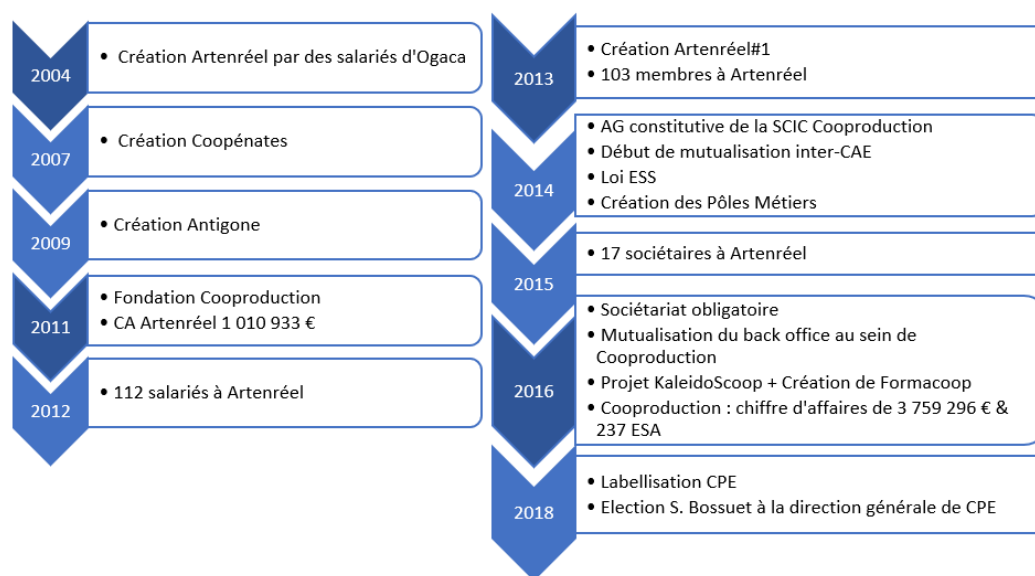
---

<sup>10</sup> Il faut ici reconnaître que l'analyse d'Artenréel fut plus difficile, du fait de l'accès à des données statistiques plus restreintes, nécessitant d'adapter la grille pour examiner son système et ses dynamiques socioproductives.

## 1. De la première CAE Culture à la Scic de CAE<sup>11</sup> Cooproduction : un ancrage affirmé sur le territoire Alsacien dans la ligne politique du réseau CPE

L'analyse processuelle nous permet de distinguer quatre périodes dans l'histoire d'Artenréel : 2004-2011, expérimentation et essaimage de CAE en Alsace ; 2011-2013, croissance d'Artenréel et structuration des relations interCAE ; 2013-2015, création de Cooproduction et loi ESS ; 2016-2019, Partenariats coopératifs et innovations (cf. Figure 1).

Figure 1 : Frise chronologique Artenréel & Cooproduction (2004-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

La création d'Artenréel – première CAE culture en France - intervient au début des années 2000 dans un contexte de mutation du secteur culturel. L'année 2003 est marquée par un mouvement social des intermittents opposés à la réforme du régime qui engendre ensuite des difficultés socioéconomiques. Alors salarié de l'Ogaca<sup>12</sup>, Stéphane Bossuet constate l'absence d'un statut alternatif à l'intermittence. Or, la création d'une association n'est pas toujours adaptée selon les situations ; et la croissance de la pluriactivité amène les intermittents à combiner une AP artistique et avec la réalisation de formations auprès d'entreprises ou d'associations sous forme de prestations, sans que celles-ci soient reconnues comme des heures d'intermittences. S. Bossuet remarque aussi les limites de l'accompagnement individuel proposé par l'Ogaca : « *Comment aborder cette problématique de l'activité, de l'économie de façon plus collective ?*<sup>13</sup> ». Il repère un paradoxe entre le rejet de la notion d'« entreprise » par les artistes, et la nécessité de maîtriser la gestion d'une AE, pour assurer l'autonomie de leur projet artistique (Bossuet, 2007, p. 25).

<sup>11</sup> L'expression de Scic de CAE se justifie par le fait que Cooproduction est une Scic constituée de plusieurs CAE.

<sup>12</sup> Une association qui accompagnait les professionnels de la culture.

<sup>13</sup> Extrait d'un échange informel avec S. Bossuet réalisée lors de l'enquête qualitative.

En 2004, S. Bossuet et Joël Beyler<sup>14</sup> créent Artenréel, sous forme de SARL coopérative loi 1947, avec le soutien de l'Ogaca. En 2006, Artenréel est transformée en Scop. Cette année-là, elle remporte également le premier prix de l'initiative en innovation sociale. Les liens avec l'Ogaca se poursuivent<sup>15</sup>, puisqu'elle guide les professionnels de la culture qu'elles accompagnent vers Artenréel comme l'ANPE<sup>16</sup>. Le Projet d'Artenréel est distingué de la couveuse et de la société de portage salarial par sa dimension d'accompagnement inclusif et sur le long terme<sup>17</sup> coopérative, sa dimension collective et pédagogique. Son objet social inclut une mission d'éducation à la coopération, dans la tradition de l'économie sociale (Desroche, 1990 ; Draperi, 2007). Le financement public est justifié de la façon suivante : « *Nous incitons les artistes à dépasser l'intérêt personnel, à passer du projet singulier au projet coopératif ; notre ambition affichée est la formation à la coopération* » (Bossuet, 2007, p. 15).

Seule CAE en Alsace, Artenréel est incitée par les collectivités territoriales - qui appliquent le Plan Borloo 2005 - à créer une CAE thématique sur les services à la personne. Coopénates est créée en 2007, en lien avec CPE. Deux ans plus tard, également poussée par les collectivités territoriales, Artenréel accompagne la création de la première CAE généraliste en Alsace Antigone, suivie en 2014 d'une CAE spécialisée dans le bâtiment et les travaux publics Coobâtir. L'ensemble de ces CAE partagent les mêmes locaux facilitant des relations étroites entre les membres salariés de l'EM et des artistes entrepreneuses. Cette proximité favorise la création de la Scic Cooproduction, rassemblant les trois coopératives, leurs membres salariés et ES, mais aussi les collectivités territoriales contribuant financièrement aux activités socioproductives des coopératives. L'Assemblée Générale constitutive de la SCIC Cooproduction est organisée en 2014 : c'est une mutualisation inter-CAE encore peu courante dans le mouvement des CAE.

## 2. Environnement concurrentiel

Dans la région Grand Est, les CAE de Cooproduction représentent le réseau de CAE le plus établi, qui compte aussi Coobâtir. Deux CAE de Copéa<sup>18</sup> et trois de CPE sont implantées sur d'autres territoires (Reims, 51), Forbach, 57). En étant membre de Cooproduction, Artenréel est en mesure répondre à des demandes relatives à différents métiers (ex. : services à la personne), en sus de sa spécialité d'accompagnement aux professionnels de la culture, auquel s'ajoute une offre de production de spectacle par le biais d'Artenréel#1. Depuis les années 1990, plusieurs transformations affectent le secteur culturel : augmentation du nombre de professionnels, flexibilisation des formes d'emplois et stratégies de diversification de leurs sources de revenus, à travers des prestations et des interventions à destination d'entreprises, de collectivités territoriales ou d'associations. Ainsi, la situation économique, instable et précaire d'un grand nombre de professionnels de la culture, fait écho à la situation des TA. En tant que première CAE culture, Artenréel initie des pratiques et des dispositifs novateurs dans le

---

<sup>14</sup> Alors lui aussi salarié de l'Ogaca.

<sup>15</sup> Pendant que l'association est en fonctionnement.

<sup>16</sup> Chaque année, l'Ogaca accueillait plus de 800 personnes (Bossuet, 2007, p. 16).

<sup>17</sup> Sans sélection sur des critères économiques ou sur un business plan, et ne vise pas l'accompagnement à la création d'entreprise.

<sup>18</sup> Elles ne font pas parties du consortium Cooproduction.

mouvement des CAE. De ce fait, elle bénéficie d'une assise locale et nationale, auprès des acteurs institutionnels, des professionnelles de la culture.

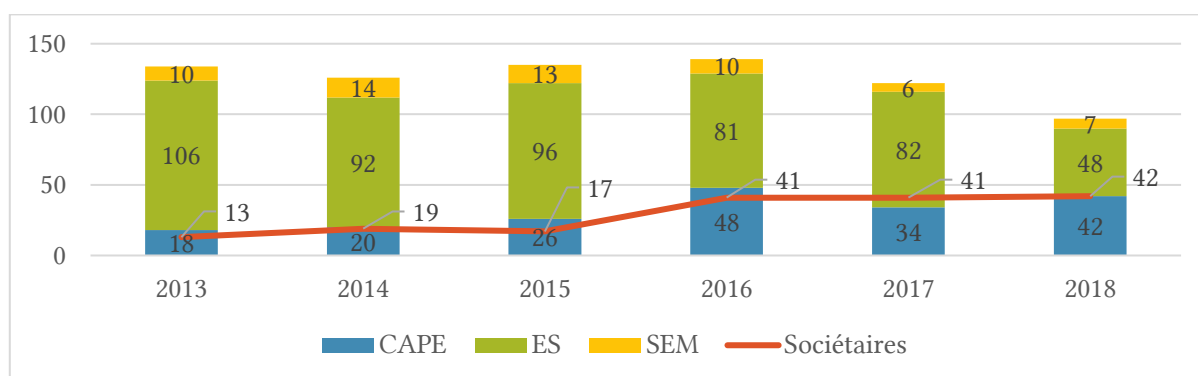
### 3. Les parties prenantes

CAE culturelle, Artenréel est composée d'un plus petit nombre de parties prenantes internes, et un sociétariat limité jusqu'en 2016. La taille de Cooproduction est en revanche plus conséquente du fait de son système sociétaire qui réunit au total quatre CAE. Artenréel se caractérise par un ancrage territorial fort, auprès des institutions culturelles et des collectivités territoriales, et une implication dans les réseaux coopératifs locaux et nationaux.

#### 3.1. Les parties prenantes internes d'Artenréel à Cooproduction

Contrairement aux autres CAE étudiées, le nombre de membres à Artenréel baisse de 20 % entre 2013 et 2018 (de 134 à 97) du fait principalement de la baisse du nombre de TA (quasiment - 40 %) (cf. Graphique 1). Le nombre de SEM diminue de moitié (de 14 en 2012, à 7 en 2018). Une partie d'entre eux est désormais salariée par Cooproduction. En cohérence avec le positionnement de CPE, la convention d'accompagnement est utilisée jusqu'à la loi ESS 2014 qui généralise le CAPE aux CAE. Toutefois, la part d'ES chute d'environ 60 % entre 2013 et 2018, tandis que le nombre de TA en convention, puis en CAPE, est multiplié par plus de deux. Un deuxième changement modifie notablement la composition de la communauté d'Artenréel : l'obligation du sociétariat après trois ans d'ancienneté, alors que le taux de sociétaires parmi les ES s'élève à 17 %<sup>19</sup>. Entre 2013 et 2018, le nombre de sociétaires augmente de plus de 55 %. En 2018, la part d'ES sociétaires dépasse les 80 %. Le sociétariat d'Artenréel apparaît moins ouvert et n'est pas utilisé dans le cadre des stratégies partenariales de fait, c'est plutôt la Scic Cooproduction qui joue ce rôle.

Graphique 1 : Composition et évolution de la communauté de membres, Artenréel (2013-2018), en nombre



Source : Réalisé par les soins de l'autrice à partir des rapports de gestion et d'activités d'Artenréel (2013-2018)

L'écosystème coopératif de Cooproduction inclut Coopénates, Antigone et Artenréel#1, sociétaires de la Scic<sup>20</sup>. En 2018, Cooproduction<sup>21</sup> rassemble 349 TA, dont 137 sont en CAPE et 179 en CESA (cf.

<sup>19</sup> Si on simplifie le calcul en prenant le nombre d'ES et le nombre de sociétaires, introduisant un léger biais dans l'analyse.

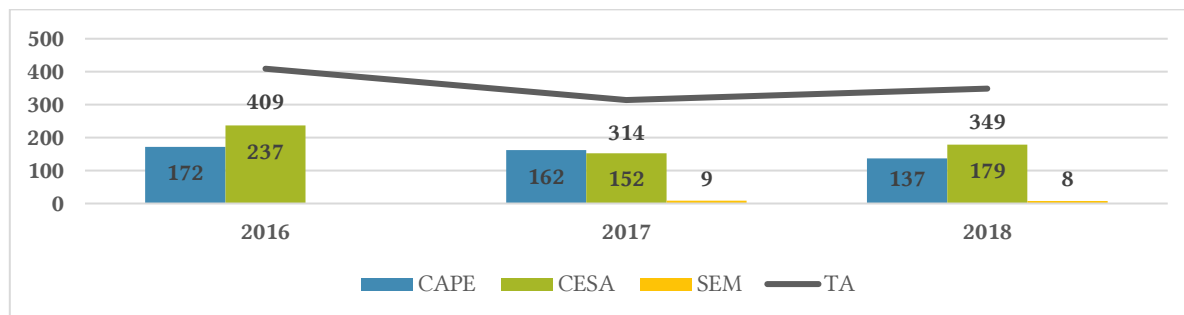
<sup>20</sup> À l'exception d'Artenréel#1.

<sup>21</sup> Si on ajoute Artenréel, Antigone, Coopénates et Artenréel#1.



Graphique 2). Elle salarie huit personnes pour assurer les fonctions mutualisées entre CAE. La composition de la communauté de Coopération appelle deux remarques. Le nombre de TA connaît une croissance contrastée sur la période (- 14,5 % entre 2016 et 2018), les proportions entre TA en CAPE et en ESA sont variables.

Graphique 2 : Composition et évolution de la communauté de membres Coopération (2016-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

Tout comme Oxalis et Coopaname, de façon plus restreinte, semble-t-il, Arterréel noue des partenariats coopératifs par le biais de Coopération, qui la représente sur le territoire pour tisser des partenariats avec d'autres EESS ou collectivités territoriales, et d'autres CAE. Depuis 2018, le sociétariat de Coopération inclut Formacoop, CAE organisme de formation. Dans le Projet initial de la Scic, on note l'idée d'intégrer dans le sociétariat les artistes-entrepreneuses qui créent leur propre coopérative ou association.

### 3.2. Des parties prenantes externes marquées une dimension institutionnelle

L'ouvrage publié à l'occasion des 10 ans d'Arterréel est une ressource utile à l'analyse des parties prenantes externes. De fait, dix pages sont consacrées aux témoignages de partenaires qui ont soutenu la coopérative dans son développement (Arterréel, 2015, pp. 21-31), qui témoigne d'un entourage coopératif et culturel (cf. Image 1). Deux grandes catégories de partenaires extérieures sont distinguées<sup>22</sup>. Tout d'abord, les réseaux et institutions artistiques et culturelles (DRAC<sup>23</sup>, écoles d'art, entreprises culturelles, fédérations, etc.) constituent un ensemble de partenaires liées à la nature culturelle des AP de la coopérative (en jaune à gauche sur l'image). Parmi les partenaires principaux, on peut citer l'ancienne OGACA<sup>24</sup>, l'Agence culturelle d'Alsace ou le Centre Dramatique National à Strasbourg. La deuxième catégorie concerne le réseau de partenaires de l'ESS (en bleu à droite), comme la CRESS<sup>25</sup>, CPE, CPE Grand Est et CPE Culture. Arterréel s'intègre dans les réseaux coopératifs et publics locaux. C'est d'ailleurs à la croisée de ces deux réseaux que le projet de tiers lieux KaleidsCOOP, PTCE<sup>26</sup>, est pensé comme un groupement de service, dont le pilotage est assuré par la Maison de l'Emploi, la CRESS et Coopération. Ce projet inclut la participation de Coobâtir, l'Adie, Cités Labs, l'École de la

<sup>22</sup> En sus du réseau de Coopération déjà présenté, à l'exclusion de Coobâtir qui a quitté la Scic.

<sup>23</sup> Direction régionale des affaires culturelles.

<sup>24</sup> Agence de conseil aux entreprises culturelles.

<sup>25</sup> Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire.

<sup>26</sup> Pôle territorial de coopération économique en création situé au port du Rhin dans une ancienne usine en rénovation.

deuxième chance, Alsace Active<sup>27</sup>, la CCI<sup>28</sup> et le soutien financier de l'Eurométropole de Strasbourg, de l'État, l'Union européenne et du FSE.

Image1 : L'écosystème de Cooproduction imaginé en 2013



Artenréel et Cooproduction affirment leur filiation politique dans le réseau CPE. Historiquement, les SEM des CAE de Cooproduction participent activement aux événements, aux ateliers de formation et aux échanges de bonnes pratiques, en sus des universités annuelles organisées par CPE, créant des liens entre SEM de différentes CAE. Le réseau permet la mutualisation du lobbying institutionnel, la formation des SEM, des outils de gestion Winscop, puis un système d'information en développement<sup>29</sup>. Artenréel participe à l'essaimage et l'accompagnement de CAE culturelles en France (Artenréel, 2015). En 2018, S. Bossuet est élu directeur général de CPE, après avoir été membre du CA. Il instille les idées portées par Artenréel et Cooproduction au sein du réseau où il dispose d'une certaine influence (ex. sur les tiers lieux). En lien avec la réforme territoriale<sup>30</sup> qui crée la région Grand Est, Cooproduction s'est rapproché des CAE de la région<sup>31</sup>. En novembre 2018, à l'initiative de Cooproduction, le « *stand-up des CAE du Grand Est* » rassemble Antigone, Artenréel et Coopénates, Coopérer pour Entreprendre, Coobâtir et Set Up. Il annonce une coopération que ces discussions collectives initient<sup>32</sup>. Artenréel s'implique dans l'URScop depuis plusieurs années, en vue d'influencer les orientations du mouvement coopératif, par le partage de son Projet coopératif, lui permettant de bénéficier d'une reconnaissance au niveau de la CGScop. P. Liret du service formation et emploi de la CGSCOP : « *Artenréel est selon*

---

<sup>27</sup> Réseau régional de France Active.

<sup>28</sup> Chambre de Commerce et d'Industrie.

<sup>29</sup> Devenu en 2019, Endi. URL : <https://endi.coop/>

<sup>30</sup> La loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République ou Loi NOTRe.

<sup>31</sup> Elle rassemble près de 600 entrepreneurs au total.

<sup>32</sup> Cette journée clôt le mois de l'ESS (en novembre). Thématique de la journée : « *Coopérons pour un entrepreneuriat d'avenir* ». Lieu : Maison de la Région à Strasbourg. Soutien institutionnel : Catherine Zuber, Conseillère régionale déléguée à l'ESS, l'URScop, etc. Source : Cooproduction, Rapport d'activités, 2018, p. 8.

*moi un projet tout à fait innovant, car le secteur culturel se caractérise souvent par une démarche individualiste où l'artiste est un créateur qui a parfois de la difficulté à se professionnaliser. Au niveau de la Confédération, on s'intéresse aux CAE qui ont leur pertinence et dont Artenréel est un exemple qui s'illustre par son succès dans le secteur culturel » (Artenréel, 2015, p. 26).*

Bien implantée en Alsace, Artenréel bénéficie d'un soutien affirmé des collectivités territoriales (région Alsace, l'Eurométropole de Strasbourg), des liens historiques comme l'illustre les témoignages valorisés dans l'ouvrage *Artistes en coopérative* publié à l'occasion de ses 10 ans. Ces partenariats sont renforcés par la création de Cooproduction, qui compte dans ses sociétaires l'Eurométropole de Strasbourg et la Région Grand Est. Parmi les financeurs d'Artenréel, on recense l'État par le biais de la DIRECCTE et l'Union européenne par le biais du FSE. De plus, son implantation géographique dans l'une des capitales politiques de l'Union européenne l'amène à nouer des liens avec les institutions européennes. Ces liens historiques avec les collectivités territoriales s'expliquent par la volonté institutionnelle visant à favoriser l'implantation d'AE sur le territoire.

Artenréel s'associe également au monde universitaire. Des SEM interviennent à l'université de Strasbourg, celle de Haute Alsace, à l'Institut d'Études Politique de Strasbourg. Deux noms illustrent ces liens. Philippe Henry a réalisé une étude sur Artenréel, comme une alternative au développement de l'entrepreneuriat culturel (Henry, 2014, 2016, 2018a, 2018b). Francis Kern, professeur en sciences économiques à l'Université de Strasbourg, témoigne : « *On assiste aujourd'hui à une précarisation du travail : il faut la transformer de manière positive, en conciliant précarité et créativité. [...] Les SCOP et les autres regroupements coopératifs, en particulier les CAE, préfigurent une approche multidimensionnelle du travail qui permet de concilier travail salarié contraint [...] responsabilité managériale et innovation collective » (Artenréel, 2015, p. 27). En outre, la CAE a rejoint le laboratoire Acte 1 dirigé par Jean-François Draperi.*

En synthèse, le réseau d'Artenréel se caractérise par sa dimension institutionnelle, sa structuration en Scic, en sus de sa dimension européenne, qui bénéficie directement aux TA, comme nous le verrons.

#### *4. Un système alsacien « coopproductif »*

L'étude de la structure socioproductive d'Artenréel inclut l'analyse de celle de Cooproduction dans la mesure où certaines fonctions sont mutualisées. C'est l'un des éléments distinctifs du modèle socio-productif d'Artenréel que nous examinons.

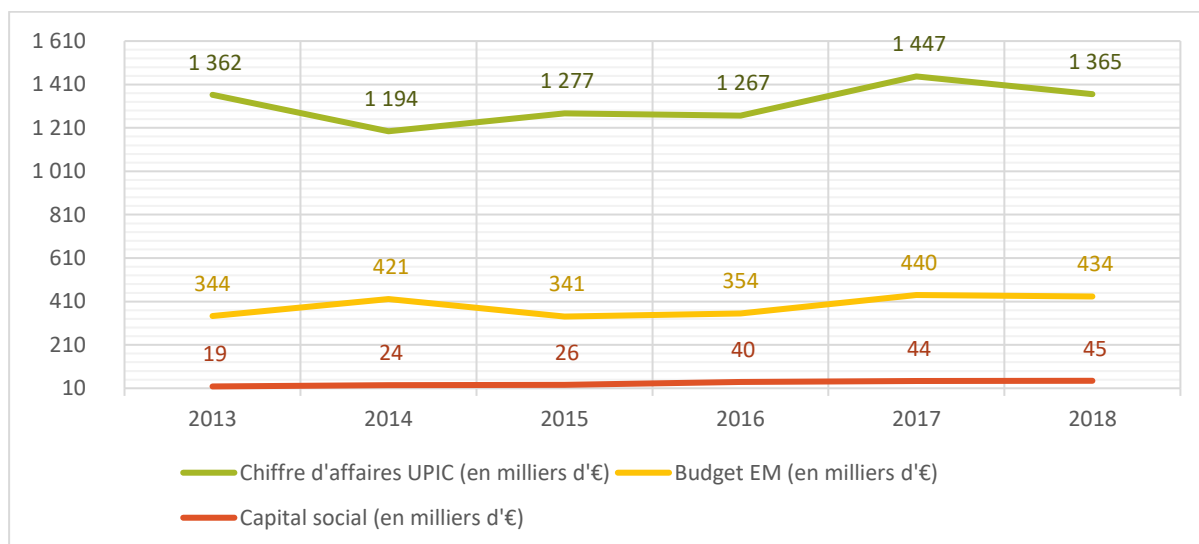
##### 4.1. Une implantation géographique alsacienne

La coopérative Artenréel s'ancre dans le territoire alsacien, avec une implantation historique, lieu de son siège social, à Strasbourg. Elle partage ses locaux avec Coopénates, Antigone et Cooproduction. Ses locaux à Mulhouse, où une salariée est basée, lui permettent de rayonner dans le sud de l'Alsace. Il existe également trois points d'accueil en Alsace, grâce aux partenariats noués avec des collectivités territoriales dans le sud et dans le nord de l'Alsace, et dans le nord (cf. image ci-contre). Son implantation à la frontière de l'Allemagne l'amène à créer des liens transfrontaliers (ex. : projet Kaleidos-COOP).

## 4.2. Les niveaux de production

Entre 2013 et 2018, le chiffre d'affaires de la coopérative<sup>33</sup> connaît une évolution contrastée (cf. graphique ci-dessous). Après une diminution de 17 % entre 2012 et 2014, il croît de 26 % entre 2014 et 2017, puis baisse légèrement en 2018, année pendant laquelle il s'établit à 1,3 M€. De même, le chiffre d'affaires des UPIC connaît des évolutions contrastées (- 12 % entre 2013 et 2014, + 20 % entre 2014 et 2017), puis croît pour atteindre, à peu de choses près son niveau de 2013, en 2018. Autrement dit, le chiffre d'affaires est plutôt stable. En revanche, on observe quasiment un doublement du chiffre d'affaires des UPC entre 2013 et 2018, il passe de 179 k€ à 352 k€<sup>34</sup>. En 2018, cela concerne huit UPC. Le budget de l'UPM connaît une évolution également contrastée, qui ne suit pas complètement celle du chiffre d'affaires des UPIC, mais finalement reste dans une fourchette allant de 341 k€ en 2015 à 440 k€ en 2017, pour atteindre 434 k€ en 2018. Relativement peu élevé, le capital social constitue la variable qui augmente le plus, avec un effet net de la loi ESS en 2016 (+ 50 %) : au total, il fait plus que doubler sur la période. En conclusion, les ventes de la coopérative évoluent peu et son budget reste stable.

Graphique 3 : Evolution de la production par unité productive, Artenréel (2013-2018), en milliers d'euros



NB : Echelle logarithmique de 10 à 10 000.

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir des rapports d'activités, de gestion et de liasses fiscales, Artenréel (2013-2018).

Pour comprendre la structure socioproductive d'Artenréel, il faut également étudier celle de Cooproduction. Son chiffre d'affaires provient des fonctions mutualisées. S'il apparaît moins élevé que le budget de l'EM<sup>35</sup>, il faut comprendre cette différence comme l'équivalent du montant des subventions reçues au titre de l'accompagnement, le reste provenant des CAE membres (cf. Graphique 4). En 2018, le chiffre d'affaires de Cooproduction s'élève à 371 k€, dont 111 k€ de subvention, le produit d'exploitation s'élève ainsi à 493 k€. Dans tous les cas, l'ensemble des variables concernant le chiffre d'affaires, le budget de l'EM et le capital social progresse moins à partir de 2014. Le budget de l'EM croît de 65 % entre 2013 et 2015, année de la mise en œuvre des fonctions mutualisées communes aux trois CAE. Il

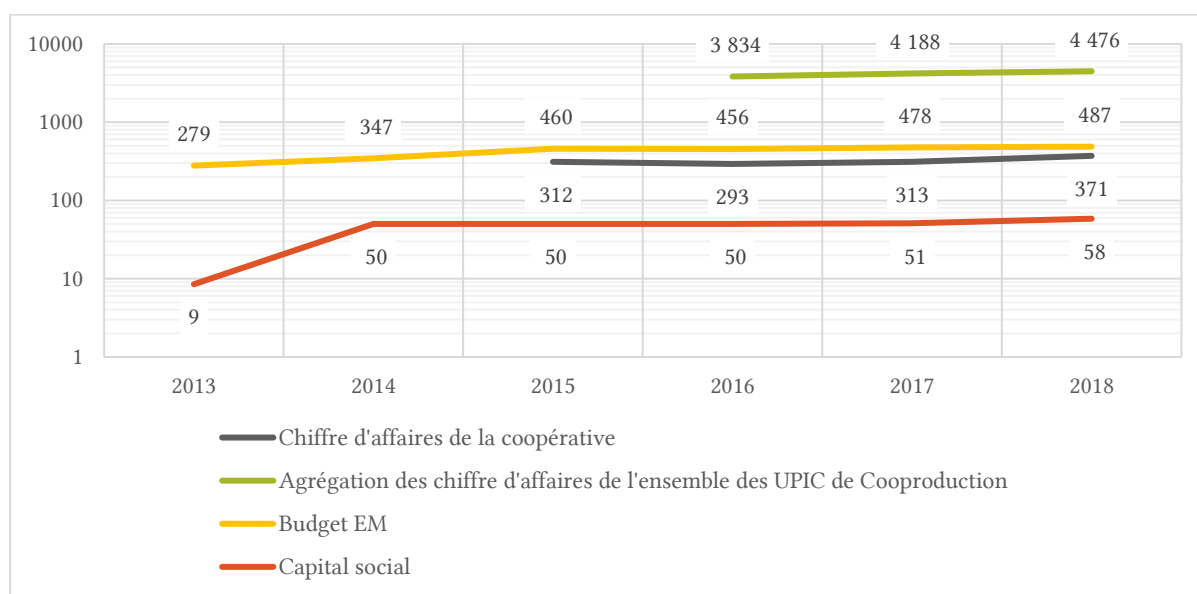
<sup>33</sup> Sans les subventions publiques.

<sup>34</sup> Nous ne disposons pas de données régulières en ce qui concerne la progression du chiffre d'affaires des UPC.

<sup>35</sup> Pour évaluer le budget de l'EM, nous avons utilisé les charges d'exploitation indiquées dans les liasses fiscales.

augmente ensuite légèrement entre 2015 et 2018, pour atteindre 487 k€. C'est un budget relativement limité comparé aux autres CAE, et proche de celui d'Artenréel finalement. Pour évaluer la production combinée de l'ensemble des UPIC et des EM de toutes les CAE qui la composent<sup>36</sup>, Cooproduction ajoute l'ensemble des chiffres d'affaires qui atteint 4,5 M€ en 2018 (+ 17 € par rapport à 2018), montrant la capacité de ventes de l'ensemble des UPIC des trois coopératives, toutefois moins élevé que le chiffre d'affaires global de Coopaname. Le capital social reste limité en 2013 (9 000 €), pour augmenter sensiblement en 2014 avec l'arrivée de nouveaux sociétaires institutionnels et CAE membres et atteindre 50 k€ en 2018 : une forte hausse liée à un montant initialement bas.

Graphique 4 : Evolution de la production par unité productive, Cooproduction (2013-2018), en milliers d'euros



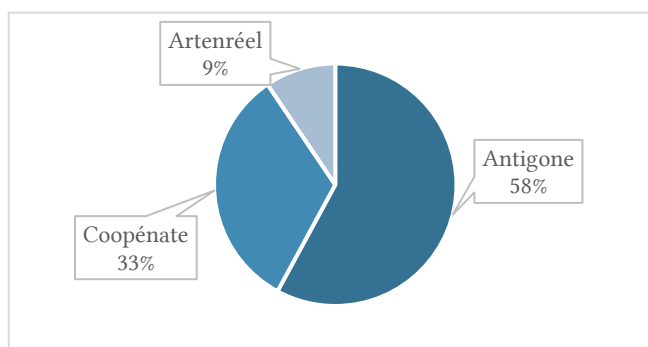
NB : Echelle logarithmique. Le chiffre de la coopérative n'inclut pas les subventions publiques.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice à partir des rapports d'activités, de gestion et de liasses fiscales, Cooproduction (2013-2018).

À Cooproduction, on constate qu'Antigone représente près de 60 % de la production, Coopénates 33 % et Artenréel 9 % (cf. Graphique 5). Cette répartition illustre les différences de production relatives au secteur des CAE, et reflète les tailles respectives de chaque CAE. Antigone est la CAE la plus importante, Artenréel la plus petite.

Graphique 5 : Part du chiffre d'affaires des UPIC par CAE membre de Cooproduction (2016-2018)

Source : Réalisée par les soins de l'autrice à partir des rapports d'activités de Cooproduction (2016-2018).

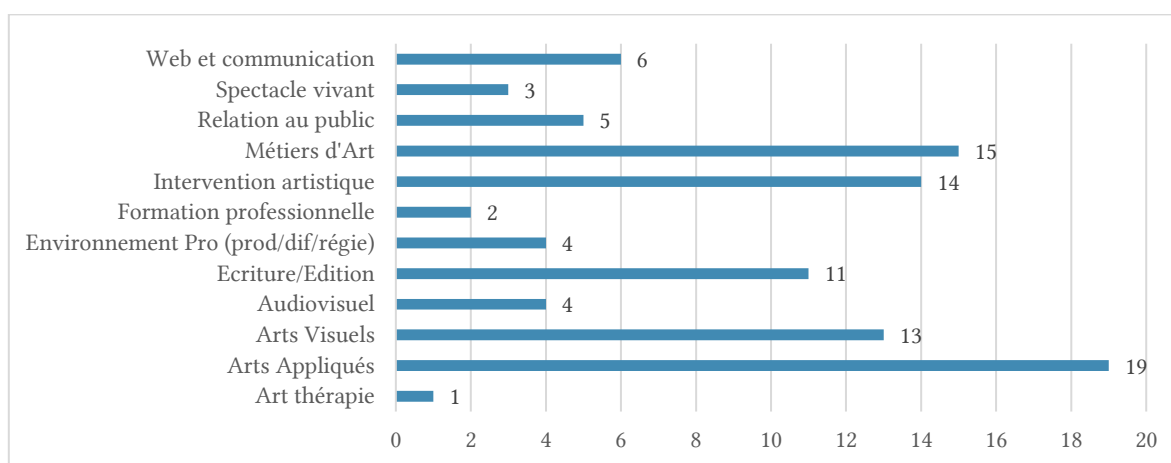


<sup>36</sup> C'est une donnée qui utilisée pour valoriser la production de Cooproduction dans le rapport d'activités annuel. Nous disposons de cette donnée pour la période 2016-2018.

### 4.3. De la multiactivité et de la pluriactivité dans une CAE Culture

Si Arternréel se caractérise par la dimension plus restreinte de sa multiactivité, du fait de sa spécificité sectorielle, on constate qu'elle accueille certaines AP également présentes dans les CAE généralistes (ex. : graphisme). Si Arternréel est spécialisée dans la culture, elle n'en atteste pas moins d'une multiactivité, et sans doute de façon plus marquée que dans les deux autres cas étudiés, de pluriactivité des UPIC<sup>37</sup>. Parmi les métiers exercés à Arternréel, on identifie la couture, la ferronnerie d'art, l'art de la verrerie, la création textile, l'illustration et le graphisme, les arts plastiques, la création de bijoux en pierres fines, l'accompagnement de projets artistiques dans le spectacle vivant, le graphisme, la gravure, la tapisserie, le journalisme, la céramique, etc. On note que la forte présence de pluriactivité chez les Arternréelistes. L'annuaire disponible en ligne recense 45 TA, mais on comptabilise 97 mentions, ce qui signifie que près de la moitié exercent plusieurs AP sont donc pluriactifs (cf. Graphique 6)<sup>38</sup>.

Graphique 6 : La multiactivité à Arternréel, 2018



Source : Arternréel, Site internet, 2018.

Pour une TA, rejoindre Arternréel rend possible le développement de plusieurs AP, dans la mesure où Cooproduction permet l'inscription dans plusieurs CAE, selon la nature de l'UPIC. De fait, la multiactivité à Arternréel nécessite d'intégrer le niveau de la Scic Cooproduction, dans la mesure où quatre coopératives, dont trois CAE (généraliste, services à la personne et culture) et un bureau de production répondent à différents besoins, en termes juridiques, économiques. À Cooproduction, les AE sont très diversifiées : cela va de la psychologie du travail, l'animation d'activités culturelles et le conseil aux TPE et aux PME à Antigone, l'architecture d'intérieur, les cours de yoga et de reiki à Coopénates, en sus des métiers d'Arternréel<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> C'était d'ailleurs l'une des conditions formulées par CPE lors de la création d'Arternréel, comme avec toutes les CAE spécialisées. La multiactivité constituant un principe conventionnel formulée par le réseau.

<sup>38</sup> URL : <http://artenreel.fr/les-entrepreneurs/> - Consultée le 10 octobre 2019.

<sup>39</sup> Ces différents exemples sont issus du rapport d'activités de Cooproduction de 2018.

## Section 2. Le Projet coopératif d'Artenréel : diffuser et essaimer la culture coopérative dans le milieu culturel et le territoire alsacien

Le Projet coopératif d'Artenréel peut être compris à l'aune de quatre dimensions principales : son ouverture dans l'intérêt général, la diffusion de la culture coopérative auprès des artistes pour entreprendre collectivement, son caractère institué dans les réseaux coopératifs, et enfin son ambition de transformation sociale par l'éducation coopérative.

### 1. Une dimension d'ouverture de ses services dans l'intérêt général

Le Projet d'Artenréel est caractérisé par son ambition universelle ou son ouverture, au sens où dans la lignée du positionnement du réseau CPE, elle propose l'accompagnement de tout type de professionnels de la culture, sans sélection à l'entrée pour les soutenir dans le développement de leur propre emploi par la création d'une AE, que la candidate soit passée par une école d'art ou autodidacte. Le discours des dirigeants est marqué par l'idée d'intérêt général<sup>40</sup> des activités socioproductives de la coopérative qui se justifie par la réponse apportée par la CAE aux problématiques d'emplois rencontrées par les professionnels de la culture<sup>41</sup>. La coopérative s'appuie sur des financements publics, ce qui explique ses liens forts avec les collectivités territoriales. Artenréel œuvre à la reconnaissance de son Projet auprès des collectivités locales en soulignant son ancrage territorial et la cohérence de ses services avec les politiques institutionnelles. Elle s'inscrit dans les dynamiques des organismes culturels en Alsace, et plus particulièrement à Strasbourg.

### 2. L'idée d'un entrepreneuriat culturel et coopératif

Pour comprendre l'énonciation du Projet coopératif d'Artenréel, il est intéressant de considérer sa communication externe qui indique que la CAE « apporte une réponse innovante aux défis et enjeux sociétaux que rencontrent au quotidien les artistes et les acteurs culturels. Ceux-ci trouvent dans la CAE Culture une manière inédite et originale d'entreprendre en collectif pour affiner leurs besoins de structurations et de gestion de leurs activités créatives. »<sup>42</sup> À l'occasion des 10 ans de la coopérative en 2015, Artenréel publie un livre, sous la direction éditoriale de SEM, et conçu par des artistes-entrepreneuses, qui lui permet de faire un bilan sur son Projet coopératif. « Sa mission, au-delà de celle inhérente à chaque CAE, est de contribuer à l'émergence, et à la pérennisation d'emplois de personnes relevant des métiers artistiques et culturels » (Beyler, 2007, p. 38). Cette vision est partagée et diffusée par les SEM. E29, SEM, 3 ans d'ancienneté : « Cette injonction à créer son entreprise qu'on entend partout (à Pôle emploi, dans les discours des hommes politiques), nous on va le mettre en œuvre autrement. On participe à un projet qui va au-delà de l'activité tout en leur permettant de garder une forme de sécurisation par les cotisations qu'ils acquittent. »

---

<sup>40</sup> Nous précisons ce que nous entendons par cette dimension d'intérêt général (cf. sect. 4, 2.1.)

<sup>41</sup> Source : Cooproduction, *Rapport d'activités*, 2018, p. 4

<sup>42</sup> Source : Site internet d'Artenréel. URL : <http://artenreel.fr/la-cooperative/>.

Plus précisément, Arterréel défend l'idée de la figure de l'« *artiste-entrepreneur* » qui combine la gestion et l'art. Se positionnant comme une alternative à l'entrepreneuriat individuel et au régime de l'intermittence, la CAE revendique l'intérêt de l'entrepreneuriat-salarié pour sécuriser les parcours des professionnels de la culture, par l'accompagnement à la gestion et l'accès à la protection sociale par le salariat. Dans la lignée de CPE, Arterréel entend répondre aux besoins des professionnels de la culture en termes de statut, en facilitant les AP d'enseignement ou de prestations pour des entreprises dont la production principale, ou l'objet n'est pas lié au secteur culturel. Le statut offert par la CAE ne répond pas à toutes les situations des professionnels de la culture, comme le soulignait J. Beyler durant un entretien, mais il s'adapte à la diversification des AP artistiques, en favorisant les synergies qui peuvent naître<sup>43</sup>.

La CAE conçoit le travail « *comme une vraie relation humaine* » (ibid. p. 7). Le Projet vise à développer une culture coopérative, méconnue par les professionnels de la culture (Bossuet, 2007). Par la création d'espaces propices aux rencontres et aux collaborations des artistes entrepreneurs, Arterréel cherche à favoriser la production de projets artistiques collectifs et la création de nouvelles solidarités intra et interprofessionnelles. Dans cette perspective, des expérimentations sont menées en vue d'explorer de nouvelles façons de travailler en coopérative, en coopération, et en lien avec les acteurs du territoire.

### 3. *Un Projet institué dans le cadre du mouvement coopératif institutionnalisé*

Arterréel envisage son projet au-delà d'une dimension strictement artentréelienne, c'est-à-dire en étroite association avec son environnement territorial et institutionnel. Aussi, il ne peut se comprendre sans étudier son inscription dans les réseaux coopératifs et de l'ESS, à cela à plusieurs échelons : locales, régionales, national, européen. « *Entreprise locale, [...] la coopérative se construit sur des réseaux partenaires à échelle locale, nationale et internationale. Elle ancre ses actions dans une démarche de développement harmonieux et responsable. Portée par le mouvement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), elle est construite sur des valeurs communes d'égalité, de solidarité et de mutualisation.* »<sup>44</sup> C'est avec l'appui de CPE que la coopérative a pensé son Projet. C'est en ce sens que le Projet peut être qualifié d'« *institué* ». Il s'agit de s'appuyer sur la législation existante et réaliser un travail de lobbying pour faire évoluer les politiques publiques et les espaces propices au développement des expérimentations des CAE, avec le soutien des institutions publiques. L'idée est de changer les choses de l'intérieur, en réinventant ou en utilisant différemment les dispositifs institutionnels. « *Au lieu d'appliquer un mode d'emploi de la CAE, toujours en expérimentation, mais d'évidence vue comme un projet à haut risque — toujours plus commandé par des normes, des règles de bonnes pratiques, des comparaisons chiffrées — nous avons œuvré à la reconnaissance de nos coopératives, inscrite dans le projet de la loi-cadre ESS.* »<sup>45</sup> Son ambition est de s'inscrire dans les institutions socioéconomiques pour transformer les conditions

---

<sup>43</sup> Ex. : musicien et intervenant dans une école. En revanche, ça l'est moins lorsqu'un professionnel ne développe qu'une seule activité, quand celle-ci fonctionne bien avec le régime de l'intermittence.

<sup>44</sup> Source : Site internet d'Arterréel. URL : <http://artenreel.fr/la-cooperative/>.

<sup>45</sup> Arterréel, *Lettre d'information*, n° 8, juin 2014, Édito de S. Bossuet, p. 4.



de travail autonome des TA, ainsi que leur protection sociale. Le régime général de protection sociale constitue un élément récurrent dans les discours des dirigeants et des membres de la coopérative.

Dans cette perspective, elle participe à l'essaimage de CAE culture, mais aussi de bureaux de production qui y sont rattachés pour répondre aux manques du système conventionnel pour les artistes. Cette dimension d'essaimage, caractéristique du réseau CPE, continue d'être affirmée aujourd'hui, dans une ambition de transmission et pour élargir le spectre des CAE. Dominique Babilotte, alors directeur général de CPE : « *Artenréel est un bon modèle initiateur, qui peut se nourrir des expériences des autres CAE grâce aux groupes de recherche qui travaillent sur le perfectionnement de ce modèle. On peut citer deux essaimages issus d'Artenréel : CLARA, CAE art et culture à Paris et Artefacts à Orléans. La création de département culture au sein de CAE généralistes existantes, comme c'est le cas à Marseille et à Quimper, est également issue de cette dynamique* » (Artenréel, 2015, p. 24). Cette vision s'accompagne d'un ancrage affirmé sur le territoire alsacien, qui s'illustre à travers les liens forgés avec les collectivités territoriales. Plus récemment, c'est au sein de Cooproduction, que le Projet institué d'Artenréel s'indique une ambition de peser par la taille, en nouant des partenariats renforcés entre CAE, et avec les collectivités territoriales grâce au statut de Scic.

#### 4. *Une éducation coopérative inspirée par Desroche*

L'éducation coopérative est un élément significatif du Projet Artenréel marque durablement la CAE<sup>46</sup>. « *Entre l'individu et la communauté, entre la praxis et la théorie, la mise en tension entre coopération et réussite artistique exige une nouvelle alliance démocratique. L'idéal type de l'artiste engagé exerce encore une fascination puissante, mais a aussi ses contradictions, qu'il va nous falloir comprendre pour y voir plus clair dans la notion même de « l'engagement ». Le temps consacré au travail artistique, l'importance des revenus tirés de ces activités, le fait d'être reconnu artiste par ses pairs et la qualification professionnelle doivent s'accorder avec l'éthique du vivre ensemble* » (Artenréel, 2015, p. 8). Le projet d'entrepreneuriat culturel coopératif porté par Artenréel est marqué par la dimension pédagogique visant l'apprentissage à la gestion d'une AE de façon autonome grâce à un accompagnement abordable, car subventionné et la mutualisation des aspects les plus techniques de la gestion, que les professionnels de la culture tendent à mépriser. En d'autres termes, la CAE se veut un espace de socialisation permet aux professionnelles de la culture « *d'apprendre à entreprendre* »<sup>47</sup> collectivement, dans une dynamique de coopération. Le Projet coopératif d'Artenréel est marqué par la place de l'éducation coopérative, inspirée par la pensée de Desroche. L'usage du terme « *entrepreneur* » est justifié par la dimension inévitable de gestion qui accompagne l'AE d'un artiste en cohérence avec leur projet artistique (Beyler, 2007 ; Bossuet, 2007). C'est l'un des socles du Projet de la CAE rappelé lors des informations collectives.

\*

---

<sup>46</sup> Les deux cofondateurs et gérants d'Artenréel ont d'ailleurs suivi la formation des dirigeants de CAE conçue par J.-F. Draperi, lui-même desrochien.

<sup>47</sup> Une expression desrochienne.

*Pour conclure*, le Projet coopératif porté par Arterréel vise à construire une organisation innovante pour permettre aux professionnels de la culture de développer une ou plusieurs AE dans un cadre collectif adapté, grâce à des ateliers de formation et d'un accompagnement, visant l'apprentissage à la gestion d'un projet entrepreneurial, et un statut unique. Sa particularité est d'être diffusée au sein de Cooproduction. L'analyse du modèle socioproductif d'Arterréel, au regard de sa proximité avec le Projet coopératif défendu par le réseau CPE, permet d'étudier un modèle proche de l'idée de la CAE conventionnelle, sans doute caractéristique d'une majorité de CAE en France.

### Section 3. Des choix stratégiques orientés vers l'innovation sociale, dans l'intérêt général

L'analyse stratégique d'Arterréel s'est concentrée sur plusieurs faits stylisés : une dimension sectorielle caractérisée par des spécificités productives et institutionnelles, un caractère institué par sa proximité avec les réseaux coopératifs, une perspective d'intérêt général combinée avec une ambition d'innovation sociale et une intercoopération au sein de Cooproduction. Après avoir examiné les variables et les stratégies de revenus des UPIC (1.), nous analysons la stratégie de compétitivité coopérative d'Arterréel à l'aune des principales sources de compétitivité qu'elle mobilise (2.). Il s'agit de comprendre ces deux niveaux stratégiques s'articulent dans une perspective multifonctionnelle, en considérant les quatre faits stylisés susmentionnés<sup>48</sup>.

#### 1. *Les stratégies de revenus : spécialisation, réseau, expérimentations et coopérations*

L'analyse des stratégies de revenus des TA<sup>49</sup> vise à déceler d'éventuelles spécificités liées au développement d'une AE culturelle, en étudiant ensemble ses caractéristiques, puis les principales sources de revenus mobilisées. Nous cherchons à discerner des caractéristiques communes comparables aux TA de façon générale, plus qu'une analyse spécifique de la production de biens et services culturels. Notre grille nous permet de qualifier des tendances stratégiques majeures. Une première remarque concerne le rapport au marchand qui diffère par rapport à Oxalis et Coopaname, des CAE généralistes. On l'identifie autant dans le discours des TA que de la coopérative. L'absence de données statistiques conçues par la coopérative pour suivre les évolutions des trajectoires, à la fois des TA et des UPIC, constitue un indice révélant notamment ce parti pris. En plus, le rapport au métier diffère par sa portée artistique.

Les stratégies des AE sont délicates à identifier, tant les situations individuelles sont variées et du fait de manque de données statistiques pour discerner des caractéristiques significatives. Toutefois, les entretiens montrent l'importance d'abord le recours à la spécialisation (ex. : customisation de meubles). De fait, dans le secteur culturel, ce levier stratégique constitue un positionnement favorisant la reconnaissance et la renommée de l'UPI, en raison de la nature de la production. Cela s'accompagne du recours à la valorisation d'une marque auprès des institutions culturelles et du milieu associatif

---

<sup>48</sup> Pour pallier le manque de statistiques dont souffre notre analyse sur Arterréel, nous illustrons notre analyse à partir de plusieurs portraits d'artistes-entrepreneurs choisis principalement dans l'ouvrage publié à l'occasion des 10 ans de la CAE.

<sup>49</sup> À la différence d'Oxalis et Coopaname, nous ne disposons pas de données quantitatives aussi précises, comme la comparaison des niveaux de vente et de revenus des UPIC selon la nature de leur AP. Ces constats constituent des pistes de recherche à approfondir.

local. La troisième source mobilisée repose sur le réseau local utile aux artistes-entrepreneuses pour trouver des opportunités commerciales, y compris dans le réseau de la coopérative. E36, ancienne ESA, trois ans d'ancienneté : « *J'ai vraiment fait de très belles rencontres professionnellement parlant, amicalement parlant. [...] S'il y avait des clients qui cherchaient des vidéastes, des maquilleuses, mon premier réflexe, je recherchais dans la coopérative. Pareil, j'avais souvent des demandes de personnes de la coopérative qui cherchaient un photographe. Ça représentait un quart de mes clients finalement.* » Le réseau accroît la notoriété de l'artiste dans son milieu. La coopérative soutient d'ailleurs la reconnaissance locale de ses membres. Les TA combinent plusieurs sources : spécialisation, marque et réseau, en sus d'un ciblage de la clientèle<sup>50</sup> souvent complété par une inscription dans un réseau local.

Dans une deuxième mesure, les artistes-entrepreneuses s'appuient sur le réseau coopératif d'Artenréel, et plus largement de Cooproduction, voire à termes à l'écosystème de KaléidosCOOP. L'objectif est d'explorer des formes de mutualisation entre artistes par la création de liens de coopérations éclectiques. On note la création de liens réciprocaires hétéroclites entre membres. La place des échanges qui ne relèvent pas du domaine marchand est bien présente, mais n'est pas systématiquement mobilisée. Plus généralement, le rapport à l'argent et la commercialisation diffère. La diversification des Activités professionnelles (AP) vise à décliner la dimension artistique de leur projet à destination des entreprises privées ou de collectivités publiques, sous forme d'animation de séminaires en utilisant un média artistique (cf. ~~Image 2~~). Plus souvent qu'à Oxalis et Coopaname, les TA sont pluriactifs. Ils disposent de plusieurs AP en salariat et en entrepreneuriat-salarié pour assurer des revenus stables, comme le montre la situation de Lionel Grob (cf. ~~Image 3~~). Les TA interrogées cumulent plusieurs types d'emploi<sup>51</sup>, voire des compléments issus de minima sociaux ou d'allocations retours emploi. Autrement dit, l'UPIC est rarement la seule source de revenus à Artenréel.

*Image 2 : Vincent Schueller, Artiste plasticien et intervenant pédagogique (2015)*



---

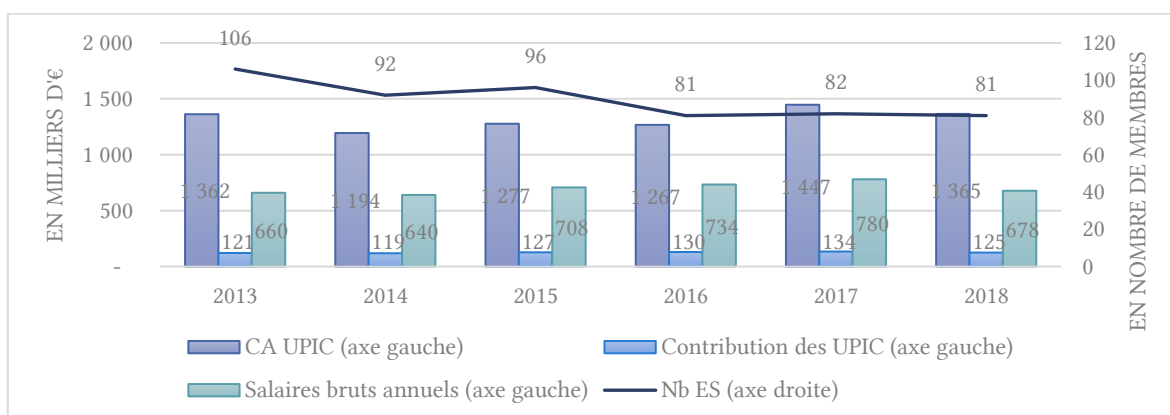
<sup>50</sup> Institutions publiques culturelles, collectivités territoriales et associations locales.

<sup>51</sup> CDI à temps partiel, job alimentaire à temps partiel.



La production des UPIC évolue peu sur la période 2013-2018 (cf. Graphique 7). Elle reste comprise entre 1,2 et 1,4 million d’euros de chiffre d’affaires annuel. Le chiffre d’affaires ne croît pas vraiment sur la période, ce qu’il faut relier à la faible évolution du nombre de TA. En revanche, entre 2013 et 2017, les revenus croissent de 20 % de 2013 à 2017, passant de 660 k€ à 780 k€. Mais on observe une chute en 2018 - quasiment au niveau de 2013 - à hauteur de 678 k€, suite à l’introduction du CAPE. De plus, l’augmentation de la contribution est moins importante que celle du chiffre d’affaires (+ 10 % entre 2013 et 2018) passant de 121 k€ en 2013 à 134 k€ en 2017, et retrouve pratiquement son niveau de 2013 à hauteur de 125 k€. Si la production économique a peu varié, la progression des revenus s’accompagne d’une baisse du nombre d’ES, donc une hausse des revenus moyens. La production en collectif est moins visible, du fait de l’absence de données statistiques régulières. Toutefois, on note que le chiffre d’affaires des UPC s’élève à près de 180 k€ en 2013, contre plus de 350 000 € en 2018, année pendant laquelle sont recensées 8 UPC, attestant d’une croissance de la production collective, avec un nombre de TA relativement stable, et en diminution sur 2018.

Graphique 7 : Evolution de la production des UPIC et du nombre d’ES, Arternréel (2013-2018)



Source : Réalisé par les soins de l’auteurice à partir des données des rapports d’activités et de documentation interne d’Arternréel.

## 2. Une stratégie de compétitivité coopérative orientée vers la mutualisation et l'innovation culturelle

CAE conventionnelle en cohérence avec son inscription au sein de CPE, le cas d'Artenréel invite à étudier la formulation d'une stratégie intégrée dans un écosystème particulier – la Scic Cooproduction – et proche des politiques publiques, puisqu'elle affirme politiquement l'intérêt général de ses activités socioproductives. Il s'agit aussi d'examiner l'évolution de sa stratégie avec l'entrée en vigueur de la loi ESS, qui modifie la composition de sa communauté et les dispositifs et règles qui définissent sa configuration socioproductive. Après avoir identifié les principales sources de compétitivité coopérative (2.1), nous qualifions sa stratégie caractérisée par la mutualisation intercoopérative au sein de Cooproduction et une dimension instituée, tout en mobilisant des leviers qui relèvent de l'innovation sociale culturelle (2.2).

### 2.1. Les sources de compétitivité coopérative

Les orientations stratégiques de la coopérative se déclinent par la mobilisation de plusieurs sources de compétitivité privilégiées (en bleu dans le tableau ci-dessous) : la spécialisation dans l'accompagnement de projets culturels (n° 12), la mutualisation intercoopérative (n° 1), l'accompagnement à l'insertion de TA dans une logique d'intérêt général (n° 5). Première CAE Culture, Artenréel s'appuie également sur sa notoriété locale et nationale (n° 10), et atteste d'une stratégie de diversification par ses partenariats au sein de Cooproduction (n° 11). Le tableau met en perspective chaque source de compétitivité coopérative caractéristique dans une CAE à l'appui d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Tableau 1 : Analyse des sources de compétitivité d'Artenréel (2013-2018)

N°	Source	Indicateur quantitatif		Indicateur qualitatif
1	<b>Économies d'échelle par mutualisation</b>	<i>Nb TA accompagnés annuellement/Nb SEM</i>	13 TA pour 1 SEM	Dimension est mobilisée, moins sur le plan du nombre de TA accueillis sur la période, que par la mutualisation intercoopérative qui augmente les capacités d'accompagnement.
2	<b>Recentrage sur l'accompagnement</b>	<i>Budget total EM/nb TA accompagnés</i>	3 262 €/TA	Accompagnement spécifique (distinction gestion/projet), mais évolution vers fonctionnement plus classique d'une CAE par mutualisation dans Cooproduction. Accompagnement standard avec dimension sociale affirmée.
3	<b>Diversification des services mutualisés</b>	Ventes de services/Budget EM	11%	Artenréel, par son ancrage historique et son implication dans le réseau CPE, tend à développer des services et des prestations pour d'autres structures.
4	<b>Développement commercial des UPIC</b>	<i>CA total en €/nb TA (en €)</i>	11 015 €/TA	Source non significative : elle s'oppose à l'idée d'ouverture et d'accompagnement. La nature culturelle des UPIC montre un rejet de la question marchande. Pas d'ateliers ou d'outils de gestion spécifiques.
5	<b>Accompagnement à l'insertion, intérêt général</b>	<i>Nb CAPE/nb TA</i>	28% TA en CAPE	Source fortement affirmée, dans la ligne de CPE, en particulier auprès des collectivités territoriales contribuant au financement de l'accompagnement. L'hébergement de l'activité socioproductive d'orientation d'Info Conseil Culture illustre cette orientation. Artenréel se distingue en particulier par la mobilisation de cette source. Son turnover est ainsi relativement élevé.
		<i>Turnover entrées/sorties (2014, 2016-2018)</i>	25 %	
		<i>Subventions/Budget EM</i>	45%	
6	<b>Coopération de production</b>	<i>Nb UPC/nb UPIC (2018)</i>	8%	Dynamiques collectives historiquement par la coopérative, mais peu formalisées. Dépendance des

		CA UPC/CA total des UPI (2013, 2014, 2018)	9%	offres du contexte et des opportunités culturelles. Mais rôle de la coopérative grâce à son réseau pour des opportunités commerciales pour les UPIIC.
7	<b>Gestion mutualisée des risques socioéconomiques</b>		Cette dimension n'est pas mobilisée de façon stratégique dans la coopérative, mais au cas de demande particulière (avance de trésorerie).	
8	<b>Innovations</b>	Budget R&D	Pas de ligne dédiée aux investissements dans le budget. Mais l'implication dans le réseau CPE permet la mutualisation du budget R&D : en moyenne de 4 161€ sur la période, hausse de 68 € des cotisations.	
9	<b>Mutualisation durable des moyens de production</b>	Croissance annuelle nb salariés sociétaires (2014-2016, 2018)	30%	La politique sociétaire est sélective (coûts d'entrée élevés pour les TA, et fonction de la stabilité et de leur niveau de revenus), mais s'ouvre avec la loi ESS, induisant une bifurcation notable. Mais cette source n'est pas significative.
		Capital social/Fonds propres	21%	
10	<b>Notoriété</b>		Notoriété d'Artenréel, 1e CAE culturelle en France, et qui a contribué à la création du 1er groupe de CAE en Alsace. Renforcée par implication des SEM dans la vie culturelle locale, et sa reconnaissance auprès des collectivités territoriales, avec une certaine renommée au niveau européen (implantation strasbourgeoise).	
11	<b>Diversification des AE accueillies</b>		Offre d'une large palette de possibilités pour répondre aux besoins des TA dans le cadre de Cooproduction et d'Artenréel#1 qu'Artenréel, étoffée par le partenariat avec Formacoop. Facilitation des productions intercoopératives qui est une source de diversification des productions.	
12	<b>Spécialisation dans un type d'AP, un secteur</b>		Artenréel est spécialisée dans le domaine culturel et elle revendique cette spécificité auprès des potentiels bénéficiaires et des collectivités territoriales.	

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

### *Une notoriété nationale et locale résultant d'une spécialisation et d'une reconnaissance publique*

Artenréel entretient sa notoriété nationale acquise en tant que Projet innovant, autant par ses activités à CPE, que son implication dans les réseaux culturels publics locaux. « Pour les structures coopératives comme Artenréel, qui défendent au quotidien la force d'être ensemble plutôt que seul auprès des artistes entrepreneurs, il semble plus qu'évident de s'associer à d'autres pour faire 'mouvement', face aux problématiques et transformations du secteur artistique »<sup>52</sup>. Le gérant et les SEM jouent un rôle important dans la promotion de la coopérative avec une ambition de favoriser leur reconnaissance auprès des institutions publiques. « Faire partie d'un mouvement qui repense et revisite les modèles de création individuelle et collective construit un réel réseau d'échange. [...] C'est au cœur des enjeux d'Artenréel. Il faut sans cesse imaginer la culture de demain, affirmer son impact sociétal, son rôle éducatif et subversif »<sup>53</sup>. Sa participation, au réseau national des coopératives culturelles dans le cadre du collectif MERCI<sup>54</sup> et du groupe Culture de CPE, s'inscrit dans l'idée de coconstruire un réseau d'échanges artistiques et culturels à l'échelle nationale.

À la différence d'Oxalis et Coopaname, la gérance et l'EM participent à la diffusion du Projet au niveau local, dans l'intérêt des artistes-entrepreneuses, par ses interventions dans les universités alsaciennes, le relai des opportunités commerciales auprès de ses membres. E12, cofondateur et gérant : « Je suis

<sup>52</sup> Artenréel, *Artistes en coopérative*, 2015, p. 77.

<sup>53</sup> Ibid., p. 87.

<sup>54</sup> Mission entreprendre dans les réseaux de la culture et de l'innovation.

*très impliqué dans les réseaux de partenariat pour les entrepreneurs. [...] Si j'ai dû réseau, moi qu'est-ce que j'en fais, autant en faire profiter les entrepreneurs. Cela peut être parfois critiquable, car les autres gérants des CAE disent que c'est aux entrepreneurs de le faire. Mais ça donne aussi une crédibilité à Artenréel sur le marché ! Aujourd'hui, les collectivités publiques vont interroger Artenréel quand ils ont besoin de plasticiens ou autres. »* Ainsi, Artenréel concourt à la notoriété de la coopérative dans l'intérêt collectif de sa communauté.

Cette ambition de reconnaissance est cohérente avec son intention de participer à la création d'emplois et à l'accompagnement d'artistes en difficulté, dans l'intérêt général. Modèle de CAE dit ouvert, ici qualifié de conventionnel, Artenréel ne pratique pas de sélection sur des critères économiques. Entre 2013 et 2018, un tiers des TA sont en convention/CAPE : c'est une moyenne relativement élevée. La représentation auprès des collectivités territoriales vise la reconnaissance de ses activités socioproductives, en vue d'obtenir les subventions nécessaires pour financer une offre d'accompagnement social et inclusif. C'est ce qui explique la place donnée aux représentants des collectivités territoriales dans l'ouvrage qu'elle publie à l'occasion de ses dix ans, qui de fait intègre un enjeu stratégique vis-à-vis des collectivités. Catherine Trautmann, ancienne ministre et députée européenne, vice-présidente de l'Eurométropole de Strasbourg en 2015 « *Voici dix ans déjà que Strasbourg a la chance d'accueillir en son sein cette initiative pionnière et si singulière qu'est Artenréel, la première des coopératives portant sur l'artistique, ses métiers et ses acteurs. [...] La coopérative d'activités et d'emploi présente la meilleure formule pour allier l'engagement collectif et la responsabilité partagée* »<sup>55</sup>.

C'est aussi en ce sens qu'il faut analyser son choix de poursuivre les services d'informations et d'accompagnement qu'assurait l'Ogaca, par le biais d'Info Conseil Culture, créée en 2013. Pensé comme un portail d'entrée et d'information pour les professionnels de la culture, ce dispositif permet à la CAE d'être référente pour accueillir les bénéficiaires du RSA qui cherchent à développer un projet culturel. Parmi ses soutiens financiers, on relève la DRAC, la région Alsace, les conseils départementaux du Bas et du Haut-Rhin, l'Eurométropole de Strasbourg, et du Fonds social européen. Entre 2013 et 2015, ICC a accompagné 330 personnes et 30 informations collectives ont bénéficié à 300 personnes.

L'accès aux subventions publiques est essentiel pour financer l'accueil et l'accompagnement des porteurs de projet. Le choix de la Scic permet à Cooproduction de renforcer la visibilité des CAE sociétaires et les liens partenariaux avec les financeurs publics par leur intégration au sociétariat. Entre 2013 et 2018, en moyenne 45 % du budget de l'EM provient de fonds publics. Et sur la période, à l'inverse de Coopaname et Oxalis, ils représentent une part croissante du budget : 42 % en 2013, 60,5 % en 2018. Artenréel et Cooproduction négocient des enveloppes budgétaires leur permettant de poursuivre leurs activités socioproductives sur un modèle conventionnel de CAE. La Région Grand Est soutient les CAE à hauteur de 100 k€ par an, au titre de l'accompagnement individualisé de porteurs de projets par un dispositif de test avant création et leur professionnalisation dans la création de leur entreprise ou de leur emploi. En atteste également, la valorisation par Cooproduction<sup>56</sup> du retour sur

---

<sup>55</sup> Artenréel, *Artistes en coopérative*, 2015, p. 4.

<sup>56</sup> Nous ne disposons que des chiffres sur Cooproduction, et non pas uniquement sur Artenréel.

investissement des fonds publics, en indiquant qu'il s'élève à 10 € en 2016 et 12,5 € en 2017, qui vise à démontrer l'utilité sociale des fonds publics qui leur sont alloués.

Suite à la loi ESS 2014, Artenréel<sup>57</sup> est l'une des premières CAE à participer au processus de labellisation instillé par CPE (cf. chap. 2, sect. 2). Le Label CPE « *apporte la reconnaissance des bonnes pratiques dans le réseau. C'est l'assurance de la mise en œuvre de règles partagées par tous. Vis-à-vis des partenaires et pouvoirs publics, la labellisation confirme la pérennité des structures bénéficiaires, et leur fort engagement sur leur territoire. Pour les entrepreneurs salariés des CAE, c'est un lien de confiance supplémentaire avec leur structure* »<sup>58</sup>. Ce processus s'inscrit dans une démarche de qualité visant à mesurer l'impact social de la CAE, dans une approche institutionnalisée, voire normative. Il s'agit de justifier l'intérêt général et l'utilité sociale de ses services auprès des institutions publiques.

### *Recherche d'économies d'échelle et élargissement de l'offre de services mutualisés*

Parmi les sources de compétitivité coopérative mobilisées, Artenréel combine la recherche d'économies d'échelle avec la mutualisation intercoopérative (Cooproduction), ce qui lui permet d'étoffer les services offerts aux TA. Cette démarche s'inscrit dans une perspective d'innovation sociale. L'année 2013 est marquée par des projets qui modifient durablement le modèle socioproduitif d'Artenréel.

À partir de 2010, Artenréel développe de nouveaux services à destination de ces TA en partenariats avec les CAE qu'elle a contribué à créer. Ensuite, avec Cooproduction, Artenréel affirme son ambition de participer à un mouvement d'innovation sociale plus large, en proposant une réponse « *aux enjeux individuels et collectifs d'une économie harmonieuse par l'entrepreneuriat coopératif* »<sup>59</sup>. L'innovation sociale est stimulée par le croisement de pratiques des différentes coopératives qui lui permet d'étendre ses services d'accompagnement à la création de coopératives comme « *un véritable incubateur de projets d'économie sociale* ». Le plan stratégique défini conjointement par les CAE atteste d'ambitions importantes pour accroître l'influence de Cooproduction dans le champ des services aux travailleurs indépendants et autonomes, en déployant de nouveaux outils<sup>60</sup>. La Scic a pour objectifs d'étendre et de renforcer son ancrage territorial, d'améliorer les conditions de pérennisation du modèle économique en augmentant son autofinancement à 40 % grâce à la mutualisation des risques et des moyens et les moyens de recherche et développement<sup>61</sup>. Ainsi, les économies d'échelle ne reposent pas sur la croissance du nombre de TA accompagnés à Artenréel, mais plutôt entre CAE. Dans un souci de conserver une qualité d'accompagnement, le nombre de TA est relativement stable, et le nombre d'intégrations est limitée, ce qui laisse à penser l'atteinte d'une taille critique. Le budget moyen alloué à l'accompagnement d'un TA s'élève à 3 262 € par an. Entre 2013 et 2016, 118 TA sont accompagnés par an<sup>62</sup> et une SEM accompagne en moyenne 13 TA par an. À la suite de la mutualisation au sein de Cooproduction, le nombre de TA suivi par SEM croît à 18, soit + 80 % d'augmentation.

---

<sup>57</sup> Avec les CAE membres de Cooproduction.

<sup>58</sup> Artenréel, *Artistes en coopérative*, 2015, p. 84.

<sup>59</sup> Extrait d'un document interne de Cooproduction (2013).

<sup>60</sup> Système d'information, formalisation de fiches de poste.

<sup>61</sup> Artenréel, *Artistes en coopérative*, 2014, p. 83.

<sup>62</sup> Avec un pic à 129 en 2016, et la fourchette la plus basse à 110 en 2018.



Cela s'explique par la réduction de l'accompagnement des TA en matière de gestion au sein de Cooproduction.

Historiquement, Artenréel participe à la politique d'essaimage des CAE Culture de CPE. En 2013, elle offre de nouveaux services à destination des TA, avec la création d'Artenréel#1 sous forme de coopérative Loi 47 (cf. Annexe 23, 2.1.). Spécialisée dans le spectacle vivant<sup>63</sup>, elle dispose du code APE de production et diffusion de spectacles, licence d'entrepreneur, gestion des productions, de l'intermittence, rémunération sous forme de cachets d'artistes<sup>64</sup>, lui permettant d'offrir des services d'ingénierie et de production (administratif, technique et contractuel). En sus, elle propose l'accès à un espace de ressource pour faciliter autant la production de spectacles, la production déléguée, qu'un accompagnement à la structuration, à l'administration et au développement des projets. Imaginé au moment du déploiement de Cooproduction, ce projet innovant participe à l'amélioration des services offerts aux artistes, que la CAE ne permettait pas de solutionner. Toutefois à ce jour, seule Artenréel#1 a été développée, alors que plusieurs projets avaient été imaginés. Cette initiative n'est pas unique en France, comme l'indique l'existence de Clarabis en Île-de-France, ce qui atteste d'une évolution de la CAE Culture plus globalement, et non propre à Artenréel.

Suite aux réformes de la formation professionnelle, Cooproduction s'associe aux CAE de la région Grand Est en 2016 pour créer une CAE dédiée aux prestations de formation, Formacoop<sup>65</sup>. En partenariat avec plusieurs collectivités territoriales et acteurs locaux de l'ESS (cf. Annexe 23, 2.2.), Artenréel participe à la création de KaléidosCOOP, par le biais de Cooproduction. C'est un pôle transfrontalier de coopération économique (PTCE) qui prend la forme d'un tiers lieu ouvert l'accompagnement à la création d'activités ouvert à toutes, la promotion de l'ESS, un espace de travail mutualisé l'accès à un réseau de TA local et pour les ateliers des CAE et enfin un espace de valorisation des productions des UPIC (ex. : galerie marchande). Cette implication élargit son implantation locale et renforce ses liens avec des acteurs influents de l'ESS, en étoffant ses services par l'accès à des espaces de cotravail et de création.

L'une des sources caractéristiques d'Artenréel concerne l'innovation. Toutefois, elle ne fait pas l'objet d'une catégorie distinguée dans le budget de l'EM, ce qui nous permet de la qualifier. Les moyens mutualisés au sein de CPE participant indirectement à l'innovation. Il représente puisqu'il favorise le développement d'outils de gestion et système d'information (en moyenne 4 161 € par an). Notre analyse se concentre donc davantage sur les éléments qualitatifs. Affirmant son engagement dans un processus de recherche-action, Artenréel se qualifie de « *laboratoire du travail* » par les questionnements qu'elle propose sur l'autonomie, la prise de décision démocratique, la réflexion sur son modèle social et économique, tout en stimulant les opportunités de coopérations artistiques. À l'occasion de ses 10 ans, et en partenariat avec des universités, elle annonce la création d'un « *laboratoire de recherches et actions* », en vue d'explorer grâce à l'organisation de débats démocratiques « *de nouvelles*

---

<sup>63</sup> Musique, théâtre, danse, conte, arts du cirque, arts de la rue, etc.

<sup>64</sup> Ce qui n'est pas le cas d'Artenréel qui fonctionne comme une CAE Culture.

<sup>65</sup> Cooproduction, *Rapport d'activités*, 2016.

*thématiques de recherche* » et « *faciliter le travail de demain, comprendre encore davantage les rouages de la coopération, apporter des solutions concrètes aux difficultés du secteur artistique et culturel, devancer et anticiper les transformations* »<sup>66</sup>. Artenréel valorise ses partenariats universitaires dans sa communication externe, comme en atteste l'ouvrage collectif publié en l'honneur de ses 10 ans<sup>67</sup>.

Les choix stratégiques d'Artenréel montre une moindre orientation en termes de mutualisation des risques socioéconomiques et des moyens de production entre TA, du développement commercial et des coopérations de production. L'intention de développer un fonds mutualisé<sup>68</sup> annoncée en 2015 n'a pas encore été mise en place. On compte 8 % d'UPIC collectives qui représente de 9 % du chiffre d'affaires global de la coopérative. Ces résultats se révèlent au final plus importants qu'à Coopaname, même si stratégiquement ce levier est moins mis en avant. Le développement de Cooproduction et de KaléidosCOOP montre les espaces qu'elle commence à investir, toutefois, ce n'est pas au cœur de sa stratégie de compétitivité coopérative. Si Artenréel renforce globalement son capital social suite à l'évolution légale relatif aux CAE, la consolidation de ses fonds propres au moyen du sociétariat n'est pas centrale. La croissance en moyenne élevée (30 % en moyenne entre 2013 et 2018) s'explique principalement par un doublement du nombre de sociétaires en 2016, alors que l'évolution est négative ou stable les autres années. D'ailleurs, le montant moyen alloué à chaque personne accompagnée se révèle plus conséquent qu'à Coopaname (3 262 €/TA en moyenne entre 2013 et 2018 et il connaît une hausse de plus de 30 % pour atteindre 3 707 € en 2018. Cette observation est à mettre en lien avec le développement du label CPE, dans lequel on retrouve cette idée de qualité de l'accompagnement, plutôt que le nombre de personnes accompagnées, une dimension qui apparaît dans les discours relatifs à l'atteinte d'une taille critique par Artenréel.

## 2.2. La stratégie de compétitivité coopérative

Entre 2013 et 2018, la stratégie de compétitivité coopérative d'Artenréel se caractérise avant tout par la recherche d'économies d'échelle au sein de Cooproduction, la notoriété<sup>69</sup>, l'accompagnement et l'insertion par l'activité économique et l'innovation. Sa stratégie est conventionnelle du point de vue de son intention d'insertion sociale par l'activité de professionnels de la culture. Les discours des gérants sont marqués par l'intérêt général des activités socioproductives de la coopérative dans une perspective sociétale (Bidet, Filippi et Richez-Battesti, 2019). La stratégie d'Artenréel implique des relations étroites avec ses partenaires institutionnels, comme le montre le poids important et pérenne des subventions publiques dans les ressources de l'EM. Le travail sur la qualité des services mutualisés en lien avec le label CPE, vise à mesurer l'utilité et l'impact social de ses services. Dans une moindre mesure, Artenréel ambitionne d'accroître la coopération de production, mais de ce point de vue l'orientation n'est pas claire. La diversification des Activités entrepreneuriales (AE) accueillies est rendue notamment possible par la création d'Artenréel#1 et le partenariat sociétaire et mutualiste avec

---

<sup>66</sup> Artenréel, *Artistes en coopérative*, 2015, p. 81

<sup>67</sup> On note la référence aux travaux de recherche de Carole Le Rendu, enseignant-chercheur à l'École de Management de Nantes et Dominique Sagot-Duvauroux, avec Philippe Henry. Source : Artenréel, *Artistes en coopérative*, 2015, p. 89

<sup>68</sup> Comme en atteste un article consacré à cette idée dans l'ouvrage qu'elle a édité à l'occasion de ses dix ans.

<sup>69</sup> Sur son territoire, au niveau national dans le réseau CPE par une politique d'essaimage, label CPE.

Coopénates et Antigone qui s'instituent. Arterréel poursuit sa mission d'accompagnement à la création de coopératives, indiquant une politique d'essaimage continue, par le biais de Cooproduction. Arterréel formule sa stratégie dans une vision d'intérêt général qu'elle associe à une intention de transformation sociale, où l'éducation à la coopérative est valorisée dans sa communication externe. Toutefois, cette dimension pédagogique et émancipatrice apparaît moins concrètement formulée stratégiquement, que dans son Projet coopératif, indiquant en décalage.

Ces choix stratégiques s'accordent avec ceux des artistes-entrepreneuses, sur la dimension de la mutualisation des risques et des moyens de production, sans doute à comprendre au regard des attentes plus individuelles. Les dynamiques de coopération de production, stimulées par le rôle de prospection commerciale de la coopérative pour ses UPIC, montrent le potentiel de croissance le cadre de Cooproduction, permettant d'associer les compétences et les savoir-faire de TA aux métiers diversifiés. Enfin, la stratégie d'Arterréel se caractérise par son implication au sein des réseaux institutionnels coopératifs et culturels. Sa participation et son implication dans CPE révèle une stratégie proche des CAE « *conventionnelles* ». Elle se distingue par ses expérimentations au sein de Cooproduction et son rapprochement des CAE régionales, concrétisé par la création de Formacoop dont bénéficient ses membres. Son implication, par l'intermédiaire de Cooproduction, au sein du PTCE Kaleidos'COOP traduit une orientation stratégique partenariale, lui permettant d'étoffer ses fonctions mutualisées : accès à un espace de cotravail, élargissement des opportunités commerciales et interactions sociales ses membres. En synthèse, on saisit la cohérence entre son Projet coopératif et sa stratégie, à la nuance que la dimension sociétaire apparaît formulée moins précisément.

#### Section 4. Une configuration socioproductive *conventionnelle* bouleversée par l'impact de la loi ESS 2014 et la mutualisation au sein de la Scic Cooproduction

Considérant le Projet coopératif (Projet) et la stratégie de compétitivité coopérative (stratégie) d'Arterréel, il s'agit à présent d'étudier comment ses moyens et modes de production se déclinent. D'abord, la mutualisation au sein de Cooproduction constitue l'un des facteurs les plus à même de marquer sa configuration socioproductive. Ensuite, son implication dans les réseaux institutionnels coopératifs nous amène à examiner comment se traduit la mutualisation de la formation et des outils de gestion, du point de vue organisationnel à la fois au niveau de l'EM et des AE. Les sources principalement mobilisées reflètent des caractéristiques propres aux modèles de CAE « *conventionnelles* », renforcées par la procédure de labellisation en cohérence avec son implication au sein de CPE. Enfin, le dernier élément concerne la dynamique démocratique et la vie coopérative, du fait du nombre peu élevé de sociétaires, qui croît toutefois suite à la loi ESS 2014 et la Scic Cooproduction. La stratégie essentiellement formulée par la gérance interroge les processus de décision. Trois questions majeures se posent. Peut-on détecter des particularités de la configuration socioproductive liées aux AP culturelles d'Arterréel ? Comment évoluent-elles entre 2013-2018 face aux transformations institutionnelles, mésoéconomiques et organisationnelles ? Existe-t-il des traits caractéristiques d'une CAE conventionnelle à Arterréel ? Dans cette section, nous étudions les spécificités organisationnelles, fonctionnelles, institutionnelles et politiques des Unités Productives Individuelles et Collectives ou UPIC (1.), puis de

l'Unité productive Mutualisée ou UPM (2.) et enfin de l'Unité Productive Communautaire ou UPCom (3.).

### 1. *Au niveau des unités productives individuelles et collectives (UPIC)*

L'analyse des éléments configuratifs des UPIC d'Artenréel nécessite de tenir compte de deux facteurs : la singularité des productions artistiques et l'organisation mutualisée au sein de Cooproduction. Après avoir identifié les principales politiques produits/services des UPIC (1.1.), nous considérons les caractéristiques de l'organisation du travail (1.2.), avant de comprendre la nature des relations sociales et commerciales des artistes-entrepreneuses et avec leur clientèle (1.3.).

#### 1.1. Politiques produits/services<sup>70</sup>

Bien que l'ensemble des TA inscrivent leur AE dans le secteur culturel, les politiques produits/services à Artenréel sont éclectiques, une situation proche de celles des TA à Oxalis et Coopaname. Elles sont liées à la situation personnelle (ex. : famille monoparentale), au type de métier (ex. : graphiste versus sculptrice), à la finalité poursuivie par l'artiste-entrepreneur (engagement politique versus recherche de revenus stables). E. M., artiste plasticienne et art-thérapeute : « *Peindre, c'est [...] vivre une aventure et la donner à voir* »<sup>71</sup>. Les TA combinent ainsi plusieurs finalités — marchande, artistique et publique — selon leurs priorités. E19, autrice pour enfant et création d'une ressourcerie, 4 ans d'ancienneté, ESA « *Les valeurs humaines, sociales, culturelles sont prioritaires, par rapport à ce que je vis. Les gens me disent souvent de laisser tomber. Si l'économie était ma priorité, c'est ce que j'aurais fait depuis longtemps ! L'art, c'est de la culture avant tout, et non pas ce qu'on en fait aujourd'hui autour du commercial.* » Il s'agit de donner du sens au travail artistique réalisé. Le ciblage de la clientèle varie selon les choix des TA, qui peuvent refléter une volonté de s'adresser à des publics hétéroclites (enfants, adultes, personnes en situation de handicap, etc.).

Selon la situation de l'AE et les besoins des TA, la politique peut inclure un emploi parallèle, le choix de refuser des missions ou pas, indiquant alors un choix politique. E11, infographiste, webdesigner et illustrateur, 7 ans d'ancienneté, ESA : « *J'ai la fibre écolo, et c'est quand même important dans mon activité. Un jour, j'ai été démarché par Lafarge qui voulait faire un sentier pédagogique. Et moi, j'ai commencé par faire ma petite enquête auprès des assos de protections de l'environnement qui bossaient avec eux et finalement je n'ai même pas fait de devis. Ça ne correspondait pas à ce que je voulais développer, à l'éthique que je veux apporter moi dans ma démarche au sein de la coopérative. [...] Ça, c'est de l'autonomie ; Ça, c'est un choix que j'ai fait.* » Ce choix éthique est possible à partir du moment où le niveau de développement de l'UPIC est stabilisé, ou garanti par un emploi salarié en parallèle. Or cette situation est loin de concerner une majorité d'artistes. On note que les prestations réalisées au sein de la CAE peuvent se révéler en décalage avec le Projet de la CAE ; cette situation n'est pas propre à Artenréel.

---

<sup>70</sup> Plutôt que de parler de politiques produits/services, il faudrait sans doute ici plutôt parler de politique créative ou de démarche artistique. Toutefois, dans un souci de simplification, nous utilisons le terme de politiques produits/services.

<sup>71</sup> Source : Artenréel, *Artistes en coopérative*, 2015, p. 49.

Les modalités de recherche de clientèle varient selon le type d'Activité professionnelle (AP), et fait l'objet d'un apprentissage pour les TA, et d'ajustements au fil du temps. E13, customisation de meubles, 1 an d'ancienneté, CAPE : « *Il m'a fallu faire plusieurs salons pour me rendre compte que je ne dois pas les faire. [...] J'ai encore deux salons à l'automne et ensuite on verra où j'en suis.* » Le développement d'une AE de façon autonome nécessite un temps d'apprentissage pour se situer commercialement sur le marché. Du point de vue de la clientèle, il apparaît que les UPIC s'adressent principalement aux institutions publiques locales<sup>72</sup> et culturelles à des associations et à des entreprises privées.

Dans le secteur culturel, le réseau professionnel des artistes est d'autant plus crucial qu'il peut faciliter les coopérations de productions (Henry, 2016), parfois indispensables pour monter une pièce de théâtre par exemple<sup>73</sup>. Dans les CAE, l'EM favorise la mise en relation d'institutions culturelles avec ses membres, leur permettant d'accéder à des opportunités commerciales<sup>74</sup>. Les TA cherchent à développer leur AE au niveau local, avec des partenaires associatifs, institutionnels et culturels strasbourgeois ou alsaciens. La coopération de production peut découler d'une demande spécifique de la clientèle ou encouragée par la coopérative, qui donne l'opportunité de se structurer en réseau ou en groupe, ce qui répond aux attentes des TA en termes de mutualisation de compétences et d'expériences.

De façon plus marquée que dans les autres coopératives à Artenréel, les TA exercent plusieurs AP. C'est d'ailleurs l'un des facteurs justifiant la création de la CAE culturelle. E12<sup>75</sup>, fondateur et gérant : « *Les membres d'Artenréel ont souvent plusieurs cordes à leur arc : « webmaster, peintre mural » ou plus étonnant « conteur-bio, cuisinier, accordéoniste ».* À cela s'ajoute la possibilité pour les TA d'être rattachés à deux CAE différentes. Si les statistiques relatives à l'ampleur de cette pluriactivité ne sont pas disponibles, notre enquête montre que les TA travaillent avant tout individuellement, mais sont amenées par l'intermédiaire de la coopérative à créer des espaces communs de production, parfois valorisés sous forme marchande. E36, ES, 3 ans d'ancienneté, photographe, combine son UPI avec des coopérations de production sous forme d'entraide et de partage d'opportunités commerciales avec un groupe de photographes de la coopérative. E11, ESA, 7 ans d'ancienneté, graphiste, s'est investi pendant plusieurs années dans un pôle métier qui lui a permis de participer à la création d'une marque collective.

À Artenréel, les politiques produit/service sont marquées par le choix de la pluriactivité, la place de la clientèle de type public. L'orientation vers la coopération de production apparaît moins prégnante, mais stimulée par l'EM.

## 1.2. Organisation de travail

Comme dans les deux autres CAE, les lieux de production sont très divers. Les locaux accueillant les salariées des entités mutualisées (SEM) des trois coopératives étant exigus, ils ne permettent pas aux TA d'y venir travailler. C'est pourquoi Cooproduction s'investit dans le projet KaleidosCOOP. Les TA

---

<sup>72</sup> Collectivités territoriales, hôpitaux publics, EPHAD (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes)

<sup>73</sup> C'est d'ailleurs à ce besoin que l'offre de services d'Artenréel#1 vient répondre.

<sup>74</sup> En particulier du fondateur et gérant.

<sup>75</sup> Pour rappel E12 est la référence associée à l'entretien réalisé avec une personne membre d'une des trois CAE avec laquelle nous avons eu un échange sous forme d'entretien semi-directif.

ont en effet besoin d'espaces de travail pour exercer leurs AP artistiques, comme la customisation de meubles. Ainsi, la plupart disposent d'espaces de cotravail réservés aux artistes, des locaux partagés ou individuellement possédés.

### L'autonomie dans le travail

Les artistes-entrepreneuses soulignent l'importance de leur liberté de choix (clientèle, modalités de production). L'autonomie dans le travail revêt une dimension particulière, du fait des conventions du secteur culturel, étroitement associées à la créativité, voire représente une condition nécessaire à l'exercice de leurs métiers. E11 : « *L'autonomie, c'est d'être en capacité de décider soi-même de ce que tu vas pouvoir faire ou ne pas faire. C'est se donner des priorités en fonction de ses choix. [...] Et puis, maintenant qu'on fonctionne en coopération, je sais que je ne resterai pas à la rue.* » E19 : « *Je me sens très autonome, car il faut trouver les clients soi-même. [...] Mon autonomie se limite quand un client ne paye pas.* » Les TA attendent un accompagnement pour développer leur AP, la prise en charge des tâches administratives et comptables et une autonomie suffisante pour faciliter leurs activités créatives. Ces attentes et besoins se révèlent relativement proches des TA à Coopénates et Antigone. On repère ainsi des similitudes dans les discours des TA oxalistes et coopanamistes. E36 « *Rester autonome est une évidence pour moi. Je ne me vois pas travailler pour quelqu'un — ou à la limite sur un CDD de deux mois — mais plus sur le long terme. J'ai besoin d'être épanouie, de faire ce que j'ai envie de faire. [...] Je préfère fonctionner par projet avec des personnes différentes à chaque fois, mais qu'il n'y ait pas d'obligations de travailler ensemble.* » L'autonomie représente une condition nécessaire à l'épanouissement dans le travail. C'est la clientèle qui contraint le plus l'autonomie des artistes-entrepreneuses : une dimension également repérée auprès des TA d'Oxalis et Coopaname.

À Artenréel, on note un lien entre l'autonomie et la gestion de différentes activités par un apprentissage progressif, en particulier pour les personnes avec un parcours salarié. L'autonomie dans le travail implique de savoir gérer différentes activités — y compris entre vie familiale et professionnelle — et leur temporalité. C'est un apprentissage continu au sein de la coopérative, à ce titre le partage d'expériences avec les autres TA et SEM est crucial. E36 « *Pour moi, c'est important, dans un projet de vie, de pouvoir adapter son rythme et son volume de travail par rapport à son rythme global. Les ateliers [organisés par l'EM] m'ont permis de réfléchir sur ce qui était important pour, selon mes besoins.* » L'enjeu est d'être en capacité d'anticiper et de proportionner le temps consacré au collectif — « un *temps militant* » d'après E11 — et celui consacré aux activités à finalité marchande « *pour faire de l'argent* » : « *un dosage propre à chacun.* ». Si le cas d'E11 n'illustre aucunement la situation d'une majorité de TA, il permet de comprendre les disparités existantes au sein d'une CAE. L'autonomie n'est pas confortable et le danger est de recréer une nouvelle situation d'indépendance tronquée par le lien salarial : un risque relevé par plusieurs TA.

### Le travail en collectif

Quatre types d'UPC naissent à l'issue de chantiers/labos, des espaces institués et animés notamment par l'EM : il y a ceux remportés suite à un appel d'offres, ceux qui sont subventionnés, d'autres sont mixtes entre projets subventionnés et prestations. Les projets artistiques et participatifs *Jardingue* à

Mulhouse et Instant(ané)<sup>76</sup> sont issus d'appels à projets remportés auprès d'une collectivité territoriale. Certains projets impliquent des TA d'Antigone comme le Défi Écologique et Marché de Noël en Off. En 2018, le projet *Festival l'Art et l'Être* implique cinq TA d'Artenréel, un intervenant extérieur, et 2 TA d'Antigone, en sus de cinq partenaires de la coopérative. Ce projet d'interventions artistiques et bien-être en EHPAD et maisons de retraite bénéficie d'une subvention et est vendu sous forme de prestation<sup>77</sup>. Il a été accompagné par Artenréel#1<sup>78</sup>. L'exemple du *Festival des Parents*<sup>79</sup> se singularise par l'importance du nombre de TA d'Artenréel et d'Antigone impliqués à raison de 60 personnes en 2017.

Ces dynamiques collectives ne sont toutefois pas majoritaires. En 2016<sup>80</sup> et en 2018, les huit projets repérés impliquent entre deux et quatorze TA (cf. Tableau 2). En 2018, une majorité de collectifs sont constitués à la suite de réponses à des appels d'offres ou à projets. L'agence *Muutaa* (cf. Annexe 23, 3.1.) constitue une exception, notamment du point de vue du nombre de TA impliquées qui s'élève en moyenne à 4/5 personnes. Dans la moitié des cas, ces coopérations engagent des personnes extérieures à Artenréel. Enfin, ces projets collectifs sont complémentaires aux UPI, comme en atteste le montant des chiffres d'affaires peu élevés<sup>81</sup>. Ce recensement n'est pas exhaustif : beaucoup de coopérations demeurent informelles, toutes n'induisent pas de production marchande, les plus récurrentes concernent les échanges de bonnes pratiques et d'expériences. Dans l'espace socioproduitif de Coopération, les TA d'Artenréel ont la possibilité de rencontrer, d'échanger voire de coopérer d'un point de vue productif avec des TA des autres CAE. Ainsi, pour faciliter la coopération des artistes-entrepreneurs avec des intermittents du spectacle, en dehors de la CAE, la structure d'Artenréel#1 a été créée.

Tableau 2 : Huit projets de coopérations de production à Artenréel (2018)

Nom de la coopération de production	Modalités de contractualisation	Nature de l'Activité entrepreneuriale	Nb TA	Organisation d'appartenance des TA	Chiffre d'affaire € (hors taxe)
<i>PRE</i>	Appel d'offres / Commande	Intervention artistique : audiovisuel, art plastique, atelier d'écriture	3	Artenréel	14 300
<i>Eveil musical</i>	Appel d'offres / Commande	Intervention musicale en éveil petite enfance	4	Artenréel/intervenantes externes	43 000
<i>Activité périscolaire</i>	Appel d'offres / Commande	Intervention artistique : art plastique, atelier d'écriture, langue des signes.	3	Artenréel	12 900
<i>Planète mas</i>	Appel à projets / Subvention	Audiovisuel	2	Artenréel	50 000
<i>Agence MUTTAA</i>	Prestation de service	Métiers de la communication : Graphisme, illustration, web, programmation	14	Artenréel/ Antigone	43 000

<sup>76</sup> Un livre de photographies et de textes sur la mémoire émotionnelle des personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer, incluant également une exposition.

<sup>77</sup> Source : Artenréel, *Document interne*, 2016.

<sup>78</sup> Artenréel#1, Rapport d'activités, 2018, p. 8.

<sup>79</sup> Source : Site internet du projet : <http://festivaldesparents.wixsite.com/fdpa> - Consulté le 03/09/2020.

<sup>80</sup> Pré, Activités périscolaires, Éveil musical, HST, G'Art TV, Ich, Planète Mas et Festival l'Art et l'Être.

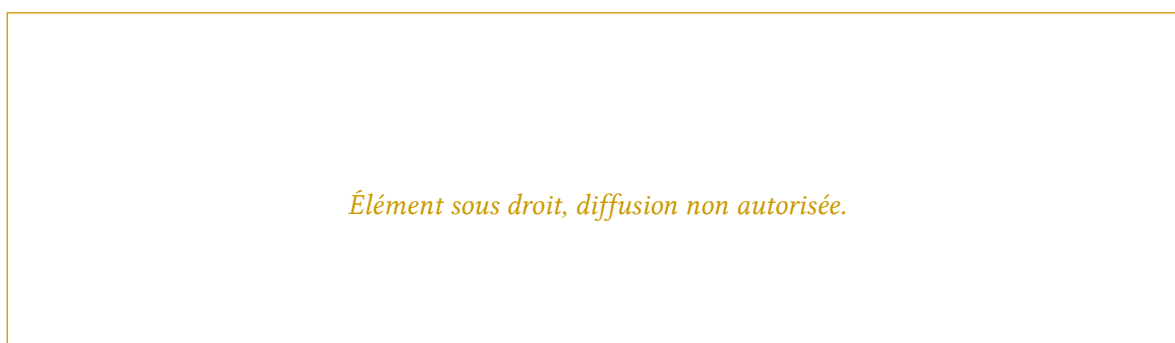
<sup>81</sup> Dont doivent être déduits les frais et divisé par le nombre de personnes.

<i>Festival l'art et l'être</i>	Appel à projets / Subvention	Intervention artistique et spectacle vivant en maison de retraite	8	Artenréel/Artigone/Artenréel #1	17 800
<i>HautePierre sur les tréteaux</i>	Appel à projets / Subvention	Intervention artistique en quartier ZEP, projet participatif avec des habitants	7	Artenréel	40 000
<i>Band Briand</i>	Appel à projets / Subvention	Intervention artistique Réalisation d'une friche, rencontre avec les habitantes avec des moments festifs et/ou créatifs.	5	Artenréel/intervenants externes	131 600

Source : Tableau réalisé à partir de données obtenues auprès d'Artenréel, 2019.

Les Pôles Métiers et les labos constituent des espaces de rencontres entre TA, d'échanges d'expériences, de compétences et de savoir-faire, d'apprentissages à la coopération, mais aussi une source de revenus potentielle. Les UPC dépendent aussi des UPI dans la mesure où les personnes continuent de développer leur AE et leur marque en construction ne leur permet pas encore de dégager un revenu. Le pôle métier des arts appliqués illustre les dynamiques émergentes de coopérations instituées (Bureau et Corsani, 2015 ; Leclercq et Romanowski, 2018), notamment au sein d'Artenréel. Il rassemble des TA dont l'AP est lié au graphisme et au design qui se sont d'abord organisés pour proposer une offre commerciale adaptée aux besoins des TA sur le plan de la communication : c'est le « *pack communication* ». Les dynamiques collectives du collectif métier ont permis aux TA d'aller plus loin dans la coopération de production, avec le soutien de l'EM (cf. ~~Image 4~~ Annexe 23, 3.1.). Les TA s'attachent ensuite à créer une offre plus structurée au sein d'une agence de communication, une marque collective hébergée par Cooproduction impliquant des TA d'Artenréel et d'Antigone. Cet exemple montre l'importance de l'unité du groupe, autour de liens affinitaires, de compétences complémentaires et proches, d'une vision partagée autour de leur métier, facilitant la construction de liens solidaires, pour partager des missions les uns avec les autres par exemple. E11 : « *On est tombé tout de suite d'accord sur le fait que nous avons le même type d'activité et quand on reçoit les mêmes sollicitations les uns et les autres. L'intérêt, c'est de le faire remonter sur l'ensemble et on voit qui peut répondre aux sollicitations. Et il faut aussi pouvoir [...] rémunérer le porteur de fait.* ». Ce partage des missions et de rémunération du porteur qui les apporte n'a pas été identifié dans les autres CAE, mais rappelle le dispositif mis en œuvre dans le collectif de développeur HappyDev (Ballon et alii, 2017). De fait, cette expérience n'est pas singulière à Artenréel/Cooproduction. Une offre de communication comparable est vendue à Grands Ensemble (Leclercq et Romanowski, 2018).

*Chronologie d'une coopération de production : du groupe métier à l'Agence Muutaa (2011/2018)*





La production artistique implique une organisation de travail particulière et la gestion est moins maîtrisée par les artistes (Hearn et Lecourtois, 2016 ; Henry, 2016). On retrouve l'enjeu de la gestion de différents types d'activités entre le réseautage, la prospection commerciale, la création artistique, la participation aux délibérations. La pluriactivité courante à Arterréel renforce d'autant ce phénomène.

E12, fondateur et gérant Arterréel/Cooproduction : « *Un artiste a des temporalités différentes dans l'organisation de son travail. D'évidence pour créer un spectacle, il y a des temps de recherche, de création, il faut être juste dans sa proposition. Or, souvent ces temps ne sont pas pris en compte dans la production, donc dans le prix final.* » L'organisation du travail implique des temps dédiés à la création d'artistiques et l'utilisation du tableau à l'occasion d'une prestation dans un hôpital dans le cadre d'une activité d'art-thérapie. À la différence des TA oxalistes et coopanamistes, les artistes-entrepreneurs font face à la difficulté de disposer de suffisamment de temps pour la création, or il n'est pas rémunéré, ce qui nécessite de « *trouver un équilibre entre ses activités rémunératrices et les expérimentations artistiques pures* » V. V., vidéaste<sup>1</sup>. C'est un élément variable selon le type d'activités (ex. entre graphisme et musique). Les situations contrastées des TA sont de plus liées à la stabilité et le niveau de revenus garanti. E11 : « *En théorie, je devrais travailler 80 % du temps pour mon activité associative et 20 % sur Arterréel, ce qui est complètement faux : je fais un 70/50.* »<sup>2</sup> Sa capacité à gérer un rythme soutenu entre deux AP, avec deux statuts variés, s'articule avec un temps consacré à sa vie de famille. Ce cas n'est pas unique : il montre une volonté de combiner vie professionnelle et personnelle. La gestion des AP des TA dépendent de plusieurs facteurs : la saisonnalité de la production, l'absence totale de clientèle ou la nature de l'AP. F. M., plasticienne, « *Ce qui [...] pose la question du temps et de l'argent, de la difficulté à faire face à de nombreuses périodes de travail intense se succédant, à gérer son agenda et son inscription dans des projets de manière réaliste.* »<sup>3</sup>

Enfin, si cette question n'est pas complètement absente de l'organisation du travail des TA à Oxalis et Coopaname, elle est d'autant plus prégnante à Arterréel du fait de son inscription dans l'écosystème de Cooproduction, qui accroît les temps collectifs. En plus, cette dimension est renforcée par la structuration de la mutualisation intercoopérative. Pour E11, « *investir du temps dans le collectif, ça fait partie de mon implication dans la coopérative, ça fait partie de mon travail* ». L'implication dans les espaces collectifs inclut un temps dédié aux échanges et à la coopération, qui varie selon la saisonnalité de l'AE. La proximité géographique et culturelle des TA des coopératives facilite l'organisation de productions communes, bien qu'elles restent complexes à mettre en œuvre.

Pour un artiste, intégrer Arterréel signifie modifier partiellement l'organisation de son travail : c'est à la fois un vecteur pour réduire les incertitudes qui pèsent sur son UPIC, mais aussi une contrainte,

---

<sup>1</sup> Arterréel, *Artistes en coopérative*, 2015, p. 36-37.

<sup>2</sup> On note que le total dépasse 100 %.

<sup>3</sup> Ibid., p. 51.

qui peut réduire l'indépendance dont il bénéficiait par ailleurs. Étudier l'organisation du travail des TA permet de saisir les apports et les limites de la CAE. Dans tous les cas, c'est une réflexion sur l'organisation du travail artistique, sur la place de la coopération et sur le statut qui induit des relations sociales et commerciales.

### 1.3. Relations commerciales et sociales

À Artenréel, les relations commerciales et sociales sont marquées par des niveaux des rémunérations propres au secteur et des relations singulières entre TA. De même qu'à Oxalis et Coopaname, on constate des situations propres au développement d'une AE dans une CAE, non spécifiques à Artenréel.

#### *Formes de contractualisation*

Les formes de contractualisation varient selon la nature de l'AP avec différentes modalités de rémunération. Cette situation est encore plus marquée et complexe sur le plan de la gestion des rémunérations : entre les droits d'auteurs d'une œuvre et la vente de celle-ci, les cachets de spectacle, les factures plus classiques lors d'une prestation. « *Ces différents modèles peuvent tout à fait se superposer, se juxtaposer. Ils relèvent cependant de dispositifs juridiques spécifiques, aussi bien au sens des statuts juridiques que des textes qui encadrent les modes de rémunération : le Code du Travail et le Code de la Propriété Intellectuelle. Ces rémunérations de natures diverses peuvent alors relever de régimes fiscaux différents (salaires, droits d'auteurs, professions libérales...) et d'autant de systèmes de protection sociale distincts (Urssaf, Agessa, Maison des Artistes...)* » (Beyler, 2012, p. 35). La coopérative facilite la combinaison de ces modalités par la prise en charge des tâches administratives.

#### *Des rémunérations insuffisantes nécessitant des revenus salariés complémentaires*

Les niveaux de revenu sont variables<sup>4</sup>. La notoriété joue d'autant plus dans le cas des artistes-entrepreneuses. Le développement des UPIC reste limité pour permettre de dégager des revenus suffisants au regard des attentes des artistes. Ainsi, les TA s'appuient conjointement sur plusieurs ressources financières, leur UPIC ne garantit pas de revenus suffisants et stables (cf. Encadré 1). Elles recourent à d'autres revenus issus d'emplois salariés, voire du revenu du conjoint ou grâce à un complément de Pôle Emploi et du RSA. Dans notre panel, les quatre personnes s'appuyaient sur des ressources extérieures à la coopérative. E19 « *On galère tous avec de vraies difficultés économiques. Ça nous oblige à travailler à côté. [...] Je ne suis pas du tout satisfaite de ma rémunération. Je gagne 485 euros net par mois. [...] Moi, je fais des ménages à côtés.* » On relève une conscience de l'inadaptation de la réglementation à leur situation d'emploi singulière. Le niveau de rémunération n'atteint pas, dans la majorité des cas, le niveau espéré et les incertitudes qui pèsent sur la continuité du revenu restent fortes. E19 « *J'ai mis un an à commencer à me payer. Et aujourd'hui, ça reste un revenu précaire sachant que tout le monde peut nous lâcher le lendemain. [...] Tu es pris à la gorge. Et les 50 % de charge qui pèsent sur nous, c'est difficile.* Ce constat appuie l'idée d'une problématique structurelle du rapport coopératif des CAE

---

<sup>4</sup> Nous ne disposons pas de données relatives aux rémunérations des TA : elles ne nous ont pas été fournies par la coopérative. Ce n'est pas une donnée suivie précisément par la coopérative.

relatif à la faiblesse et l'irrégularité des salaires des ES, aux incertitudes de leur environnement, générant des situations de précarité.

*Encadré 1 : Parcours contractuel d'une artiste-entrepreneuse à Artenréel, le cas d'une photographe*

« J'ai signé ma convention d'accompagnement en février 2014. Je suis devenue salariée en avril/mai 2014 avec un petit salaire, une centaine d'euros net par mois, au SMIC horaire. La première année a été très compliquée et ça n'a pas spécialement bougé durant l'année 2015 : j'étais à 150/200 euros nets par mois. C'est surtout en 2016 que ça a bougé où j'ai atteint 300 et 500 euros à la fin de l'année. Il fallait que je fasse attention, car j'avais un emploi à côté qui limitait le nombre d'heures que je pouvais déclarer. J'avais un emploi à temps partiel dans une maternité, un emploi alimentaire que je n'aimais pas du tout. Suite au licenciement économique, début novembre 2016. Je me suis retrouvée en burn-out à l'automne 2016 avec un arrêt maladie de 3/4 mois. Je ne voulais pas arrêter mon activité à Artenréel qui me faisait du bien, mais j'ai bien été obligée sinon c'était pas légal. J'ai repris mon activité en février 2017. »

Source : Extrait d'un entretien semi-directif avec E36, ancienne ESA.

### *Relation commerciale à la clientèle*

La majorité des TA peinent à établir une relation commerciale qui leur soit favorable, du fait de leurs revenus marchands plutôt précaires. E19, ESA, autrice et créatrice d'une ressourcerie, mentionne les difficultés rencontrées pour développer une AE avec du sens, dans un environnement concurrentiel : « Mon activité d'auteure pâtit du contexte devenu très commercial alors qu'on est dans des problématiques de cultures au départ. Et il y a x intermédiaires, donc c'est pas facile d'avoir de l'argent. Et puis pour la ressourcerie, il faut payer les locaux à 400-500 euros de loyer mensuel. » Dans certains cas, le rapport de force favorable au TA leur permet de refuser une mission, à l'instar d'E11 évoquée ci-dessus, qui bénéficie d'un complément de revenus et d'une ancienneté. Ces deux éléments expliquent ce choix personnel, sachant que la coopérative constitue pour lui un soutien, au cas où. De plus, la coopérative cherche à réduire ces difficultés en facilitant l'accès des TA à certaines opportunités commerciales par le biais de son réseau. L'EM se positionne comme un intermédiaire en participant à la construction de l'offre et la facilitation des relations avec la clientèle des TA.

### *Les relations sociales et commerciales entre TA*

Les relations entre artistes-entrepreneuses attestent d'un dynamisme communautaire<sup>5</sup> variable. L'EM intervient à l'occasion comme médiatrice, toutefois aucune régulation précise n'a été identifiée. La proximité identitaire facilite les liens coopératifs entre TA. Les dynamiques des Pôles métiers le confirment. Ces dernières sont d'ailleurs stimulées par des rencontres dans des lieux conviviaux comme des bars<sup>6</sup>. À Artenréel, les TA rencontrés soulignent l'importance des liens amicaux basés sur des échanges informels, que ce soit dans le cadre de l'AE ou en dehors. Propices à la création de liens de confiance, ils stimulent les coopérations de production. E36 : « J'ai fait vraiment de très belles rencontres, professionnellement parlant, amicalement parlant. C'était vraiment dans l'entraide. Par exemple, s'il y avait des clients qui cherchaient des vidéastes, des maquilleuses, mon premier réflexe était de

<sup>5</sup> Rencontres mensuelles organisées au sein de la coopérative

<sup>6</sup> Ce fut le cas d'une réunion du Pôle métier d'arts à laquelle j'ai participé.

*chercher dans la coopérative. À l'inverse, j'avais souvent des demandes de personnes de la coopérative qui cherchaient un photographe. »* En sus, le tissu potentiel de coopérations favorise les échanges des missions lorsqu'une TA n'est pas en mesure de réaliser une mission du fait d'un emploi du temps déjà chargé ou pour une raison personnelle<sup>7</sup>. Cette dimension est mentionnée à plusieurs reprises lors de nos entretiens, à l'instar d'E19 « *Demain si je ne peux pas assurer un contrat, je vais le donner à quelqu'un. On ne se voit pas comme des concurrents, mais comme des gens complémentaires. »*

Certaines TA vont plus loin en pratiquant le troc par la mise en commun de compétences et de savoir-faire. La possibilité d'instaurer des relations en dehors du marché, sous forme de don contre don, est l'une des raisons qui animent E11 : « *Je me suis inscrit dans une structure où j'avais besoin de rencontrer des gens et de rentrer en mode coopératif, dans une démarche de coopération. Pour moi c'est un mode d'entraide, donc c'est un échange de service qui pourra venir dans le sens inverse. »* C'est dans cet esprit qu'il choisit de troquer avec une TA la réalisation d'un site internet avec une autre TA en échange de 30 minutes de massage : « *Je lui offre mes compétences de graphisme et elle m'offre ses compétences de masseuse. Ce n'était pas prévu dans mon prévisionnel de l'année, mais je trouve ça chouette de le faire. C'est sortir un peu de l'échange monétaire. »*

*En conclusion.* La dimension culturelle constitue un déterminant des UPIC à Artenréel : travail créatif, réseau professionnel, rôle de la coopérative dans la prospection commerciale, modalités de contractualisation. Des facteurs communs avec les deux autres CAE sont également identifiés : rapport à l'autonomie, gestion d'activités multiples, coopérations de production limitées. La structuration de Cooproduction ne modifie pas radicalement les conditions organisationnelles, fonctionnelles et institutionnelles au niveau des UPIC. Toutefois, elle facilite les rencontres, les échanges voire les coopérations de production interCAE. L'une des singularités d'Artenréel concerne en revanche le rôle de l'EM dans la prospection commerciale pour les UPIC, à qui elle fait bénéficier l'étendue de son réseau institutionnel local.

## *2. Au niveau de l'unité productive mutualisée (UPM)*

L'analyse de l'unité productive mutualisée (UPM) d'Artenréel considère d'abord la déclinaison d'un Projet coopératif, marqué par l'idée de recherche-action (RA) et d'innovation sociale. Ensuite, les effets induits par l'écosystème d'acteurs publics, coopératifs et culturels sont étudiés sur le plan de la politique de services mutualisés et leur organisation. L'importance des ressources publiques dont bénéficie l'UPM, et la mission d'intérêt général affirmée politiquement, constituent le troisième axe d'étude. Les spécificités culturelles sont également identifiées comme un facteur potentiel de différenciation du compromis de gouvernement coopératif. Enfin, la structuration de la mutualisation intercoopérative, incluant Info Conseil Culture (ICC) et Artenréel#1, font l'objet d'une attention particulière pour comprendre son impact sur l'UPM.

---

<sup>7</sup> Temps consacré à la famille ou bien maladie.

## 2.1. Une politique de services doublement mutualisés : les apports de l' « *écosystème coopératif* »

De manière équivalente aux CAE généralistes, les services mutualisés d'Artenréel incluent un suivi administratif et financier : réécriture et relecture de documents de communication et de demande de subvention, saisie comptable, déclarations sociales, établissement de la facturation, relance des factures impayées, encaissement, soutien juridique éventuellement. Sa politique de services se distingue d'abord par la spécialisation de son accompagnement à destination d'un public d'artistes, et notamment ceux qui souhaitent réaliser des prestations pour des entreprises privées et publiques. Par ailleurs, elle est « *doublement mutualisée* » puisqu'elle intervient entre UPIC et entre CAE de Cooproduction. Plusieurs dimensions permettent de qualifier plus précisément la politique de service d'Artenréel.

### *De l'émergence au développement : un accompagnement d'intérêt général*

Ce qui définit d'abord la politique de services mutualisés d'Artenréel, c'est sa **dimension sociale** qui repose sur un principe d'ouverture et un refus de sélection. Précisément, il s'agit de faciliter les démarches professionnelles des artistes par des dispositifs adaptés à leurs besoins. Cette ouverture est renforcée par le dispositif ICC, qui, grâce à des subventions, offre conseils, accompagnement individuel et formations collectives aux artistes<sup>8</sup>. Destiné aux personnes qui ont besoin d'affiner leur projet, ICC oriente les personnes vers les acteurs et structures adéquates en fonction des nécessités de chaque projet ou propose d'intégrer Artenréel, comme ce fut le cas d'E36. Le public accueilli comprend des personnes au RSA dans le cadre d'un accord avec les départements d'Alsace. Cette orientation est cohérente avec son Projet coopératif. Toutefois, on note que le nombre d'intégrations est limité par la capacité d'accompagnement de la CAE. La qualité constituant une jauge pour réguler le flux d'intégrations<sup>9</sup>. E41, fondateur et gérant : « *Depuis 2009, le nombre moyen d'artistes qui compose Artenréel se situe aux alentours de 80 entrepreneurs-salariés. Avec l'équipe de permanents actuels, il est difficile d'en accueillir davantage tout en maintenant une disponibilité et un accompagnement de qualité. Il s'agit là d'un effet seuil qui illustre bien la logique de parcours en œuvre dans les CAE : pour accueillir de nouvelles personnes, il faut que d'autres quittent la coopérative.* » Autrement dit, l'accompagnement social inclut certains critères — informels — relatifs à la qualité. **La dimension territoriale** découle de cette ambition d'accueil ouvert. Les financements publics dont elle bénéficie lui permettent de s'implanter<sup>10</sup>, en sus de Strasbourg et Mulhouse, Haguenau, Saverne, Mutzig, Sélestat et Vieux Than<sup>11</sup>. La structuration de Cooproduction renforce cette dimension avec l'apparition de l'expression « *écosystème coopératif* » ou « *coopérative de coopérative au service du territoire.* »<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Thèmes : cadre juridique, statut de l'artiste, aides et financements, contrats, etc.

<sup>9</sup> À Coopaname, la politique d'ouverture a pendant longtemps été complètement ouverte, sans restriction, au risque de voir le nombre de personnes rentrer dépasser ses capacités d'accompagnement et de suivis. C'était surtout le cas avant 2016.

<sup>10</sup> Lui permettant de bénéficier de l'accès à des locaux municipaux à titre gracieux.

<sup>11</sup> Source : Cooproduction, Rapport d'activités, 2018, p. 10.

<sup>12</sup> Source : Cooproduction, Rapport d'activités, 2013.

**La dimension institutionnelle** de la politique de services mutualisés s'inscrit dans la ligne énoncée par CPE. Sa notoriété et son assise territoriale donnent à Arterréel les moyens de négocier avec les collectivités territoriales. Cette orientation est également cohérente avec son Projet. En 2017, Arterréel bénéficie de près de 70 k€ de subventions de la région : 21 k€, financent certaines dépenses de fonctionnement (informations collectives gratuites<sup>13</sup>), 42 k€ l'accompagnement de 78 personnes, dont 9 vers le sociétariat et 4 800 € au développement du Projet coopératif<sup>14</sup>. À l'inverse de Coopaname, Arterréel bénéficie d'un soutien continu de la région, qui plus est, adapté à l'évolution de la loi ES. La contrainte concerne la définition de ses objectifs selon les exigences des financeurs (ex. : nombre de bénéficiaires). Cela induit un travail de reportage conséquent afin de suivre les entrées et de l'évolution de la contractualisation avec la personne. Mais, Arterréel négocie une déclinaison cohérente des subventions. Ainsi, le financement de l'accompagnement des TA intervient sur deux ans : avec un versement de 1 000 € la première année, 200 € la deuxième et une prime/bonification de 500 € lors du passage au sociétariat<sup>15</sup>.

**La dimension politique** des services mutualisés se décline par l'accès des artistes à un espace coopératif incluant l'apprentissage progressif des bases nécessaires au développement de leur projet artistique et de la gestion d'une AE de façon autonome. Dans la suite des pratiques conventionnelles de CPE, l'offre d'accompagnement dual articule un accompagnement individuel, pensé en fonction des besoins du TA sur le long terme, et un accompagnement collectif, à l'appui de formations sur des questions juridiques, sur la gestion d'une AE, la prise de parole en public et la communication, etc. Cette offre répond aux besoins des artistes autant sur des questions commerciales, que sur l'apprentissage d'une posture de travailleuse autonome (cf. Encadré 2). L'offre d'Arterréel inclut la transmission d'une culture de gestion et de coopération, en offrant un cadre et des espaces propices aux collaborations entre TA. Ces dispositifs reflètent les pratiques propres aux projets artistiques collectifs et aux besoins formulés par les membres, à la recherche de solidarités professionnelles. Le développement commercial n'est pas un élément marquant des services mutualisés.

*Encadré 2 : Les apports de l'accompagnement d'Arterréel, témoignage d'une photographe*

E36 « Au début, quand je suis rentrée à Arterréel, j'avais beaucoup de peurs pour mener ce projet, à défendre mes prix face au client. J'avais vraiment besoin d'un soutien. Ils croyaient plus en moi que je ne croyais en moi-même. Ça m'a donné toutes les clés et les forces grâce à la formation sur la gestion. Sans être passée par Arterréel, je n'aurais pas pu être photographe, je n'aurais pas pu monter mon projet. La coopérative m'a aidé à prendre conscience de la valeur de ce que je proposais et à fixer des prix corrects par rapport à ce que je faisais. Dès le début, on nous a fait réfléchir sur nos tarifs, sur nos horaires de travail. [...] Il y a toujours une question de projet de vie sur le long terme plutôt que quelque chose de rapide qui doit fonctionner tout de suite. »

*Source : Extrait d'un entretien semi-directif.*

<sup>13</sup> À raison d'une réunion par mois à Mulhouse et deux fois par mois à Strasbourg.

<sup>14</sup> Source : Arterréel, *Convention avec la région Grand Est*, 2017.

<sup>15</sup> Avant, c'était 1 500 € pour deux ans.

Enfin, la politique de services mutualisés d'Artenréel inclut **une dimension de réseautage** auprès des institutions publiques territoriales et culturelles qui participent à une double promotion commerciale : celle de la coopérative et des UPIC. Les SEM contribuent au rayonnement, à la reconnaissance territoriale et à la notoriété d'Artenréel, au moyen des rapports d'activités annuels et de l'ouvrage *Artistes en coopérative*. Du fait de son réseau important en Alsace, E12 (fondateur et gérant) joue un rôle majeur pour accroître les opportunités commerciales des UPIC. Ce constat interroge sur le rôle particulier des UPM des CAE Culture dans la création de liens avec les institutions publiques culturelles<sup>16</sup>, des entreprises privées (Fondations, Sociétés civiles et/ou d'auteurs, etc.). Artenréel encourage en effet ces démarches collectives en promouvant ses AP, sa notoriété locale bénéficiant ainsi directement aux TA, comme l'indique le montant conséquent des subventions dédiées aux UPIC.

### *Une offre étoffée par la coopération intercoopérative : Cooproduction et Réseau de CAE Grand Est*

Une des singularités d'Artenréel/Cooproduction concerne le renforcement inédit de la mutualisation de ses services au sein de Cooproduction, puis avec les CAE de la région Grand Est. Cela bénéficie directement aux TA des CAE. La proximité culturelle et géographique des CAE de Cooproduction facilite la création de lieux de rencontres, de réseautage, les opportunités commerciales des TA et l'émergence de projets collectifs interCAE. Les TA peuvent ainsi s'inscrire dans plusieurs sociétés juridiques distinctes selon les besoins légaux de leurs AE.

À partir de 2014, Cooproduction formalise une offre d'accompagnement destinée aux collectifs qui souhaitent créer une coopérative ou une CAE. De la sorte, elle élargit les bénéficiaires potentiels de ses services. En se présentant comme un incubateur d'économie sociale, la Scic assoit un nouveau positionnement stratégique avec une dimension commerciale affirmée. Elle accompagne par exemple le projet de CAE généraliste à Reims, avec le soutien d'institutions régionale, étatique, territoriale et des réseaux coopératifs, en étayant ses opportunités de mutualisation et de coopération entre CAE<sup>17</sup>. Il en résulte la création d'une CAE dédiée à la formation professionnelle continue, située à Montbéliard, qui répond à l'évolution de la législation relative à la formation professionnelle. Avec Formacoop, les TA bénéficient de l'exonération de TVA liée à la formation professionnelle tout en étant référencées sur « *DataDock* ». Cette entité facilite également leur prospection commerciale dans la mesure où la clientèle peut solliciter une OPCA<sup>18</sup> pour le financement des formations. C'est aussi un espace de rencontres et de réseaux. En 2017, 23 TA d'Artenréel et d'Antigone ont réalisé des formations, au moyen d'une contractualisation (CAPE ou CESA) avec Formacoop<sup>19</sup>.

La dernière dimension repérée concerne **l'innovation sociale**. Bureau de production, Artenréel#1 est dédiée à l'accompagnement de productions artistiques en collectif, en permettant le salariat des

---

<sup>16</sup> État/DRAC, Collectivités, etc.

<sup>17</sup> En 2018, une rencontre interCAE, au niveau de la région Grand-Est est organisée sur une journée, en vue de considérer les mutualisations possibles et le développement de services au niveau du territoire.

<sup>18</sup> Organisme Paritaire Collecteur Agréé.

<sup>19</sup> Cooproduction, *Rapport d'activités*, 2017, p. 4.

intermittents participants aux projets, qu'ils soient membres d'Artenréel ou non. Elle rassemble les compétences, les expériences et les moyens nécessaires à la production de spectacles. Ses recettes proviennent de la vente de spectacles, de billetterie et de coproductions. En 2018, les projets accompagnés vont du théâtre/m Marionnette (8 projets), aux arts de la rue (6), à la danse (2), aux contes (13), aux projets de musiques actuelles (18), aux spectacles musicaux (5) et aux festivals (2). Artenréel complète ainsi son offre en répondant aux besoins des TA. Prenons un exemple. Afin de soutenir l'autoproduction d'un album musical de Lionel Grob, Artenréel participe à la structuration financière administrative et fait une avance de fonds. Artenréel#1 facilite ensuite la rémunération des différentes personnes impliquées dans le projet, mais non membres d'Artenréel. Convaincu que l'« *une des grandes failles de la CAE, c'est que les espaces n'aient pas été pensés en même temps, on s'est fait doubler par l'économie collaborative* », E12, fondateur et gérant d'Artenréel, engage la participation de Cooproduction dans le projet KaléidosCoop, Pôle Transfrontalier de Coopération Economique strasbourgeois<sup>20</sup>. « *Dans [cet] espace tiers-lieux [...], l'idée c'est de co-worker sur des espaces collectifs [pour] faciliter les émulations.* » C'est donc un lieu propice aux rencontres entre TA et aux coopérations de production qui vient enrichir l'offre de services mutualisés.

*En synthèse*, le tableau relève l'ensemble des services dont tout TA peut bénéficier en intégrant Artenréel, en considérant l'entité et l'organisation qui la met en œuvre (cf. Tableau 3). La particularité d'Artenréel est de s'intégrer dans un écosystème coopératif dont la coopération constitue l'enveloppe juridique et organisationnelle. En sus, par son histoire, et suite à l'évolution de la réglementation (formation) et de la législation (Région Grand Est), Artenréel déploie une nouvelle offre, au sein du consortium coopératif lui donnant une assise notable et un espace de coopérations interCAE, bénéficiant aux TA des CAE.

Tableau 3 : Une politique de services mutualisés étendue par le biais d'un écosystème coopératif

Entité juridique	Services communs aux CAE	Spécificité culture	Élargissement de l'offre
Artenréel	Essaimage CAE Culture, Accompagnement d'un public large (dimension d'insertion), Formation, Gestion d'UPIC.	Licence d'entrepreneurs du spectacle, Promotion des UPIC auprès des institutions culturelles régionales, Veille commerciale pour UPIC, Soutien financier aux projets artistiques.	Accompagnement à la création et à la structuration de collectifs culturels en coopérative
ICC		Conseil, formation et accompagnement d'intermittents du spectacle.	
Artenréel#1		Services d'ingénierie et de production artistiques : la production de spectacle, la production déléguée, l'accompagnement à la structuration, à l'administration et au développement des projets ; Recherche de financement pour les projets. Mutualisation services.	Accompagnement de festivals.
Cooproduction	Opportunités d'échanges et commerciales pour les TA d'Artenréel. Facilitation des projets collectifs interCAE.		Essaimage et accompagnement à la création et à la structuration de collectifs en coopératives.

<sup>20</sup> Encore à l'état de projet. Des travaux étaient nécessaires pour réhabiliter l'ancienne usine qui constitue le futur local du PTCE.



Formacoop	Agrément de la formation auprès de la DIRECCTE, Démarche qualité, référencement des TA auprès de Datadock		
KaleidosCOOP		Diffusion artistique, Boutique de créations	Tiers-Lieux, Formations, Atelier, Lieux de travail, Espaces de rencontres et d'échange.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

*En conclusion.* La politique de services mutualisés d'Artenréel indique l'importance de sa mission d'intérêt général, au sens où elle vise à faciliter l'insertion et le développement d'AE des artistes qu'elle accompagne, en cohérence avec son adhésion au réseau CPE et son Projet coopératif, comme le prouve le dispositif Info Conseil Culture. Sa politique est révélatrice des fonctions historiques développées par les CAE centrées sur l'accompagnement avec une dimension sociale inclusive, la formation au développement et à la gestion d'une UPIC. Elle se distingue par la promotion des UPIC qu'elle réalise auprès d'institutions culturelles locales. C'est une fonction non significative dans le mouvement des CAE. Par l'intermédiaire de la Scic Cooproduction, Artenréel propose une offre de services élargie en matière d'essaimage et de mutualisation intercoopérative (ex. : Formacoop, spécialisée dans la formation). Enfin, à l'instar d'autres CAE Culture, elle étaye sa politique de services mutualisés en proposant l'accompagnement de projets artistiques par le biais d'Artenréel#1 pour répondre aux besoins de ses membres, en cohérence avec l'affirmation d'un Projet innovant.

## 2.2. Organisation productive et territoriale

Les dispositifs et les règles sont moins formalisés à Artenréel que dans les deux autres cas, du fait notamment de sa taille plus restreinte<sup>21</sup>. Mais, la mutualisation des services au sein de Cooproduction modifie substantiellement son organisation productive<sup>22</sup>. Trois axes structurent alors notre analyse : une dimension institutionnelle, les spécificités organisationnelles qui découlent de l'accompagnement d'AE culturelles et enfin le processus de mutualisation interCAE. Il s'agit de saisir les effets des mutualisations d'une partie des services mutualisés sur l'organisation productive d'Artenréel, en particulier le travail des SEM.

### *Principes généraux de l'organisation de l'accompagnement, de gestion & de la formation*

Partagés avec l'ensemble des CAE de Cooproduction, les locaux strasbourgeois et mulhousiens sont destinés aux SEM. La localisation du siège social et des fonctions mutualisées (comptabilité, administration) à Strasbourg assoit son ancrage départemental auprès de ses partenaires : institutions publiques et culturelles locales. La coopérative n'offre pas d'espaces de travail pour les TA. Mais le projet KaleidosCOOP vise à octroyer cette possibilité. L'accompagnement implique des activités variées. Ainsi, il nécessite une organisation conséquente pour suivre régulièrement les TA (cf. Encadré 3). Les activités du dispositif ICC – coordonnées à Strasbourg par E33 et appuyée par E29 à Mulhouse – illustrent la

<sup>21</sup> En nombre de personnes et en chiffre d'affaires.

<sup>22</sup> Créée en 2012, la Scic Cooproduction se structure à partir de 2013. La mutualisation des fonctions est effective à partir de 2017.

polyvalence des SEM : entre la gestion de projets et des rendez-vous individuels ou encore l'organisation d'informations collectives et d'ateliers<sup>23</sup>. E33 « J'assurais la coordination du service de développement de partenariats, le suivi des demandes et des bilans des financements, et l'accompagnement et le développement de projets artistiques. » ; E29 « Il s'agit recevoir en rendez-vous individuel [...] les porteurs de projet quels qu'ils soient. » Si le nombre de chargées d'accompagnement est plus élevé à Artenréel que dans les deux autres CAE étudiées, le nombre global de SEM baisse. En effet, une partie d'entre elles sont désormais salariées par Cooproduction. La répartition des activités mutualisées s'appuie sur les compétences, les expériences et les intérêts des SEM, notamment pour l'animation des Pôles métiers. La polyvalence reste importante malgré une division du travail plus importante suite à la mutualisation interCAE.

*Encadré 3 : Les activités d'accompagnement à Artenréel vues par E29, SEM, 2 ans d'ancienneté*

**L'accompagnement des TA.** « J'étais chargée de l'accompagnement individuel des ES de Mulhouse sur la partie projet (communication, positionnement commercial) et la gestion (ex. : définir le salaire, l'accompagnement des projets collectifs. J'assurais l'animation de pôles métiers (arts visuels, écriture édition) pour faire vivre la dynamique collective et la coordination de projets en réponse à des appels d'offres, ce genre de chose. » Les rendez-vous individualisés réguliers visent à réaliser le diagnostic du projet, structurer le parcours de professionnalisation et orienter vers les structures ressources existant sur le territoire. Ils sont plus récurrents durant la période du CAPE. E29, SEM « Les "Capées"<sup>21</sup> ont besoin d'être vues chaque mois, mais parfois c'est juste par téléphone rapidement et pour les autres pour qui ça roule, je les vois tous les 6 mois. Mais avec la partie paye, il y a un point à faire tous les mois. »

**L'accompagnement de TA au RSA.** « J'ai une autre branche plus sociale. Il s'agit de répondre à des appels à projets du conseil départemental pour accompagner des bénéficiaires du RSA qui sont dans le secteur culturel. Chaque bénéficiaire a un référent RSA qu'il rencontre régulièrement pour développer un projet d'insertion. Si le bénéficiaire RSA souhaite développer un projet à vocation culturelle et artistique, nous pouvons les accompagner. En plus des porteurs de projet lambda, j'ai aussi tout un tas de demandeurs qui me sont fléchés par le Conseil Départemental : c'est 45 personnes, que je rencontre individuellement, tous les 2 mois ».

**La gestion du temps et la polyactivité des SEM.** « Je suis VRP des coopératives sur le sud Alsace pour assurer la promotion et le développement des coopératives en Alsace. Mais c'est cette partie qui est la plus compliquée pour trouver le temps parce que c'est chronophage. Une fois que j'ai casé tous les rendez-vous individuels. Il ne me reste plus beaucoup de temps pour assurer mes missions. Elle passe souvent à la trappe hormis le strict minimum : le travail de lobbying. » La difficulté à gérer ces activités multiples révèle une charge de travail importante.

*Source : Réalisé par les soins de l'autrice.*

Historiquement, l'accompagnement est pensé spécifiquement pour le secteur culturel. E41, gérant : « On ne peut parler aux artistes-entrepreneurs comme aux entrepreneurs d'Antigone<sup>24</sup>. Une artiste-entrepreneur n'arrête jamais son activité : c'est sa vie. C'est une vocation. Pour un entrepreneur qui arrive à Antigone, si ça ne fonctionne, il fera autre chose ». Le parcours d'une TA commence avec une information collective, puis la constitution d'un dossier de candidature, ensuite évalué collectivement par les SEM. Trois rendez-vous de « diagnostic » vérifient ensuite l'adéquation entre la dimension artistique/économique, individuel/collectif du projet, en vue de la signature d'un CAPE de trois mois

<sup>23</sup> Location de la salle, définition de la thématique selon les besoins des bénéficiaires, recherche d'intervenantes.

<sup>24</sup> CAE généraliste du consortium Cooproduction.

minimums, puis d'un CESA et enfin une candidature au sociétariat. E36, ESA « *Je voyais mon référent, une fois tous les trois mois. On faisait un point sur mes besoins, comment avancer mes projets ; entre nos rendez-vous, si j'avais besoin particulier, je pouvais envoyer mails, prendre rendez-vous.* » À Artenréel, l'accompagnement de type projet/offre commerciale/formation est initialement distingué du suivi de la gestion et de la comptabilité. C'est une pratique inédite dans les CAE généralistes. De plus, les SEM assurent le suivi d'un nombre plus restreint de TA comparé aux deux autres CAE. E29 « *J'accompagne treize entrepreneurs de la coopérative, tous à des stades différents.* » Les SEM chargées de l'accompagnement ont une formation ou une expérience culturelle. On note un changement des pratiques avec le processus d'harmonisation instillé avec Cooproduction. Il en résulte nouvelle répartition des activités à Artenréel, ce qui nécessite une formation en gestion comptable des chargées d'accompagnement. E33 « *J'ai pris en charge à partir de 2013 le volet gestion dans l'accompagnement individuel. La formation s'est faite en tuitage avec les collègues.* »

L'implication d'Artenréel dans le réseau CPE, et plus particulièrement celui des CAE Culture, inclut des temps d'échanges avec les SEM d'autres CAE<sup>25</sup>. Ces espaces permettent aux SEM de prendre du recul sur leurs pratiques, de partager des expériences voire de faire évoluer les dispositifs internes (ex. ateliers développement commercial). E33 « *C'est un moyen d'échanger sur des pratiques pro, des choses perso, des sentiments dans notre travail, par exemple en termes d'accompagnement collectif voir ce que les autres proposent, si ça marche bien.* » Si le gérant anime les réunions d'équipe hebdomadaires et semestrielles concernant l'évolution des dispositifs et des procédures d'accompagnement, les ateliers collectifs, les conditions générales de vente, etc., et joue un rôle essentiel dans la définition des stratégies, les SEM disposent d'un espace d'initiative et d'une autonomie importante. La croissance de la CAE, la création de Cooproduction, l'implication institutionnelle du gérant dans les réseaux génère néanmoins une division des tâches accrue : entre celles qui assurent la comptabilité, l'accompagnement, l'administratif d'une part, et ceux qui font la promotion de la coopérative dans les réseaux et assurent la recherche financement auprès des partenaires publics d'autres.

### *Transformations avec la mutualisation des fonctions comptable et de gestion au sein de Cooproduction*

L'harmonisation de l'organisation et des pratiques d'accompagnement au sein de Cooproduction engendre un changement de culture pour l'EM. En 2016, les services mutualisés se réorganisent entre le back office (la comptabilité) et le front office (l'accompagnement, la formation)<sup>26</sup>. La mutualisation au sein de Cooproduction concerne les « *fonctions supports* » : la communication et les partenariats, l'organisation et le système d'information, les ressources humaines, l'administration, la finance et le juridique, le contrôle et l'audit interne, la stratégie et l'innovation, la recherche et développement et l'animation de la dynamique coopérative. Les services mutualisés par Artenréel se resserrent autour de l'accompagnement des TA et du suivi des AE. Ce changement conséquent est facilité par la proximité culturelle des CAE, puisque certains dispositifs étaient déjà communs comme les informations

---

<sup>25</sup> Elles sont moindres, voire absentes, à Oxalis et Coopaname, qui sont plus éloignées des réseaux.

<sup>26</sup> On remarque ici l'usage de mots d'origine anglo-saxonne, qui font référence à une certaine vision de l'organisation.

collectives et les ateliers de communication. De nouveaux ateliers rassemblent les TA de Coopération comme les ateliers de codéveloppement expérimentés à partir de 2017<sup>27</sup> attestant d'une volonté de créer des espaces d'échanges interCAE. Cette organisation modifie la composition de l'équipe de SEM. Coopération salarie les SEM des fonctions supports mises à disposition d'Artenréel, tandis qu'elle continue à salarier les personnes en charge de l'accompagnement et du suivi de gestion des UPIC. Cette reconfiguration induit une division du travail accrue entre les fonctions supports et l'accompagnement.

La période est aussi marquée par le processus de labellisation CPE qui clarifie les dispositifs et les règles d'Artenréel (cf. Annexe 4). Ce processus d'institutionnalisation vise à améliorer la qualité des services pour les TA (notamment les candidats), qu'elle valorise auprès de ses financeurs, ou encore des candidats. C'est un moyen aussi de distinguer ses pratiques dans le champ des activités de services aux travailleurs indépendants et autonomes, notamment par une évaluation par les pairs. Si cette transformation participe à l'amélioration des pratiques d'Artenréel, elle induit aussi une normalisation du fonctionnement, réduisant sa capacité d'innovation sociale par l'introduction de procédures administratives supplémentaires et de reportage. Or, elles s'ajoutent à celles demandées par les financeurs. Le processus de labellisation est donc à double tranchant pour les SEM et l'organisation des fonctions mutualisées. E29 « *Tous [les SEM] ont vu leurs missions évoluer et ça a créé une plus grande solidarité dans l'équipe et un plus grand besoin d'échanges et de partages. [...] ça répond beaucoup plus à mes attentes. [...] On n'avait jamais fait ça avant : on s'est mis autour d'une table pour décider ensemble des procédures. C'est peut-être dû à la loi. Il y a eu aussi une formation de CPE avec une vingtaine de CDM*<sup>28</sup>. » Ces bouleversements — institutionnalisant les dispositifs et les règles de l'organisation de la production — permettent de revoir les procédures, de concevoir des espaces d'échanges et délibérations entre SEM, mais sont aussi des sources de tensions.

### *L'accompagnement des collectifs par Pôle métiers et labos*

Artenréel affirme historiquement son rôle de facilitatrice des coopérations de production entre TA. « *La coopération au travail ne va pas de soi et prend du temps, quand il suffit désormais de soixante secondes pour devenir entrepreneur ! C'est un véritable enjeu politique pour la coopérative* »<sup>29</sup>. Son objectif est de favoriser les dynamiques collectives dont il s'agit d'étudier le passage de l'intention politique à sa mise en œuvre, qui fait l'objet d'une réflexion collective régulièrement revisitée par les SEM. E12 : « *Artenréel a un rôle proactif sur la création de dynamiques collectives. On crée l'offre.* » Plusieurs dispositifs sont orientés vers l'accompagnement des dynamiques collectives.

La veille et la prospection commerciale réalisée par la coopérative visent à repérer les appels d'offres<sup>30</sup>. L'EM les diffuse auprès des TA et elle travaille ensuite avec eux pour élaborer une proposition collective, qui inclut plusieurs TA. Ces « *ateliers chantiers* » sont susceptibles d'être pérennisés avec

---

<sup>27</sup> Trois groupes composés de trente TA se sont rencontrés à raison d'un rythme mensuel, à Strasbourg et Mulhouse.

<sup>28</sup> Chargés de mission.

<sup>29</sup> Extrait d'un édito de Stéphane Bossuet, dans La Lettre Artenréel, n°10, Juin 2015.

<sup>30</sup> Souvent, c'est une institution qui contacte Artenréel pour lui demander si des TA pourraient y répondre.

l'établissement de réunions régulières. E12 : « *Il y a encore des chantiers qui sont devenus pérennes, comme la création de mobilier urbain. Il y a eu l'appel d'offres de 50 000 euros sur l'éveil musical en crèche. [...] Ça leur fait leur marché.* » Cette dimension singularise l'accompagnement collectif d'Artenréel. En outre, l'EM participe à la conceptualisation d'espaces visant à rendre visibles les dynamiques collectives dans la coopérative<sup>31</sup>. Celles-ci sont pensées pour favoriser la mise en commun de questions récurrentes des TA. Trois espaces communautaires se distinguent : « *les apéros des entrepreneurs* »<sup>32</sup>, « *les petits-déjeuners des entrepreneurs* », les « *réunions des entrepreneurs* »<sup>33</sup>.

Constatant les besoins de dispositifs propices aux échanges et à la production en collectif, des espaces dédiés aux métiers sont créés pour faciliter l'interconnaissance entre TA. Réparties par « *portefeuille de TA* », les SEM impulsent des rencontres régulières entre TA, pour valoriser les « *expertises* » communes et stimuler les coopérations entre « *pairs* », par le partage d'informations sur les appels à projets en vue d'une réponse commune. Un répertoire des pôles métiers est mis à disposition de la communauté. « *Les pôles métiers renforcent le positionnement des compétences de chacun, une réflexion commune sur l'activité individuelle, renforcée par l'expérience de tous, développant un sentiment d'appartenance à la coopérative, de partage de ses valeurs et de son projet coopératif* »<sup>34</sup>. La mise en relation des TA vise à réduire la dimension individuelle de leur travail, en faisant émerger des problématiques communes liées à l'exercice de leur métier. Afin de faire le lien entre Pôles métiers et éviter les cloisonnements, des réunions interPôles sont organisées. La mutualisation avec Cooproduction renforce cette dynamique avec la création d'un poste de SEM à temps partiel dédié à l'accompagnement et au suivi des projets collectifs.

Concrètement, les pôles métiers permettent l'organisation « *de laboratoires, de workshops, d'échanges de bonnes pratiques.* » Ainsi, les laboratoires visent à faciliter l'expérimentation des projets collectifs innovants et à favoriser le développement économique des AE par la coopération de production. Ces espaces transversaux aux pôles métier impliquent en moyenne une réunion bimestrielle. En 2016, on en recense : photographie, médiation culturelle, veille des appels d'offres et un atelier d'artistes ouverts chaque année. Des laboratoires interCAE se développent également à l'instar du Labo Festival Parentalité (cf. Annexe 23, 2). Coordonné par plusieurs SEM, l'ouvrage édité pour les 10 ans d'Artenréel contribue à dynamiser les collaborations entre les pôles arts appliqués et écriture, à la notoriété de la CAE et à accroître les revenus des TA.

Les pôles métiers s'intègrent dans le système démocratique de la CAE. En effet, ils sont coordonnés « *par un sociétaire, un membre de l'équipe, un référent du pôle* »<sup>35</sup>. Si les SEM organisent la création de ces espaces et lancent les dynamiques, ce sont bien les TA qui en ont la maîtrise. D'après E12, « *c'est quelque chose qui les amène à la coopération. L'idée c'est qu'il y ait des réponses collectives. On est dans*

---

<sup>31</sup> Dans les lettres d'informations régulières et les rapports d'activités.

<sup>32</sup> Les réunions ne sont pas régulières, mais on compte environ deux réunions par an. Il n'y a pas d'ordre du jour particulier dans la mesure où l'objectif est de favoriser les rencontres en entrepreneurs.

<sup>33</sup> Les rencontres sont trimestrielles sur une thématique définie (ex. : Le Stück, la monnaie locale alsacienne ou sur la gestion du sommeil avec un TA hypnothérapeute).

<sup>34</sup> Source : Artenréel, *Artistes en coopérative*, 2015.

<sup>35</sup> C'est-à-dire qu'il n'y a pas que des sociétaires qui en sont membres et peuvent bénéficier des activités des pôles métiers.

une coopérative. On a une idéologie coopérative. Si on ne propose pas des moments collectifs, c'est problématique ». Or, sans l'implication des SEM, les dynamiques collectives peinent à perdurer. E13 « L'enjeu des pôles métiers [...] c'était d'amener une préorganisation coopérative pour se questionner sur le modèle économique du projet, mais aussi sur les bonnes pratiques sur des secteurs d'activités et sur les rencontres humaines, s'ils le veulent. » Les six pôles métiers révèlent en effet des dynamiques contrastées : importantes dans les pôles arts appliqués et spectacle vivant, elles sont plutôt faibles dans les pôles arts visuels, métiers d'arts et audiovisuel. Pour E29, « Les pôles qui fonctionnent sont ceux où il y a des référents. »

### *Outils et suivis de gestion des UPIC et de l'UPM*

Artenréel s'appuie sur le logiciel de CPE (Winscop) qui permet de suivre l'évolution des TA et des UPIC et constitue également un portail de facturation. On n'identifie pas de démarche spécifique sur la construction d'indicateurs comme en témoignent les données parcimonieuses concernant le suivi de développement des UPIC. Les indicateurs utilisés concernent davantage les trajectoires socioproductives des TA telles que les financeurs le demande (ex. : nombre de personnes entrées, durée de l'accompagnement).

Toutefois, entre 2011 et 2014, Artenréel amorce une réflexion pour mesurer l'impact social de ses services dans une perspective territoriale<sup>36</sup>. Son objectif est de valoriser ses actions pour justifier les subventions dont elles bénéficient. « Artenréel a souhaité évaluer la valeur ajoutée sociale de son projet afin de convaincre de la pertinence de son action auprès de ses financeurs publics, à partir du calcul d'un ratio de retour sur investissement. »<sup>37</sup> En 2014, elle expérimente une adaptation de l'analyse SROI<sup>38</sup> avec la construction d'un ratio monétaire mettant en perspective la valeur des impacts sociaux avec le coût des activités<sup>39</sup>. Ce travail montre les bénéfices des services fournis aux TA par la CAE, sur le territoire, en répondant à des enjeux d'utilité sociale publique, par la création d'activités économiques et d'emplois, en limitant les coûts de comptabilité pour les TA. L'étude montre que les actions d'Artenréel renforcent le réseau professionnel des TA et les opportunités commerciales des UPIC. Elles participent aussi à la réduction de la précarité des bénéficiaires. Enfin, c'est une source de cotisations supplémentaires pour l'État : l'investissement de un euro d'argent public dans Artenréel génère cinq euros de valeur sociale sur le territoire.

À la différence d'Oxalis, et dans une moindre mesure de Coopaname, Artenréel valorise ses services mutualisés en mobilisant le référentiel des institutions publiques, ce qui s'accorde avec sa stratégie orientée vers l'accompagnement à l'insertion dans l'intérêt général. Par ailleurs, les pratiques d'Artenréel restent peu formalisées comme l'indique l'absence d'indicateurs de suivi spécifiques relatif au développement des projets collectifs. En 2016, le suivi est centralisé à Cooproduction, à qui Artenréel paie le service comptable et le suivi de gestion. Cette mutualisation induit la création d'un poste de

---

<sup>36</sup> Source : Artenréel, *Artistes en coopérative*, 2015.

<sup>37</sup> Source : Artenréel, *Extrait document interne*, 2014.

<sup>38</sup> « *Social return on investment* », c'est-à-dire le retour social sur investissement.

<sup>39</sup> Elle s'appuie pour cela sur le service économique de l'Eurométropole de Strasbourg.

SEM qui enrichit toutefois les données. Finalement, le cas d'Artenréel interroge sur la présence suffisante et de l'adaptation des outils de suivi de gestion ainsi que la transparence de ces données socio-économiques.

### *Des dysfonctionnements organisationnels et structurels*

Notre enquête identifie plusieurs dysfonctionnements dans l'organisation productive des services mutualisés : ils sont structurels (surcharge de travail des SEM), institutionnels (normalisation et reporting) et organisationnels (biais d'un management relationnel et pérennité des dynamiques collectives).

De façon similaire aux deux autres CAE, les SEM font état d'une surcharge de travail qui s'explique par des ressources limitées, des difficultés structurelles propres aux CAE, en sus de problèmes organisationnels propres à Artenréel. L'intention d'expérimentation d'innovation sociale amène les SEM à amorcer des projets, qui n'aboutissent pas systématiquement, du fait de l'implication irrégulière des TA, source de démobilisation. La réorganisation des fonctions mutualisées dans Cooproduction révèle des tensions, entre SEM de différentes CAE, et au sein d'Artenréel. E36, ancienne ESA : « *Ces derniers mois, il y a eu beaucoup de changements. [...] Beaucoup de personnes de l'équipe d'appui sont parties. La coopérative est en train de changer. Et, j'ai eu pas mal d'échos de personnes qui commençaient à ne plus trop être satisfaites.* » La croissance de la coopérative induit une normalisation des pratiques qui ne font pas l'unanimité, ni auprès des SEM, ni auprès des TA. E33, SEM « *La Scic de Cooproduction a pris énormément de place depuis 2015. Il y a eu la mise en place de procédures, d'harmonisation entre coopératives. [...] Ça fait rêver beaucoup de coopérateurs, mais en termes d'organisation, ça pose plein de problèmes.* »

Le manque de dispositifs, et la difficulté à stimuler des dynamiques de coopération de production, se combinent avec la difficulté des TA à trouver suffisamment d'opportunités commerciales pour leur assurer des revenus suffisants. E19 « *Pour l'instant, je n'ai pas énormément de contrats qui me viennent de la coopérative. Les temps collectifs restent minimes par rapport au temps individuel. [...] J'aimerais qu'on mutualise nos carnets d'adresses. [...] Si on mutualisait plus, on y gagnerait.* » La difficulté à faire vivre les pôles métiers reflète l'importance des SEM pour favoriser les coopérations de production et des dynamiques collectives pérennes. Ainsi, le faible dynamisme du pôle écriture et édition s'explique par la participation limitée des TA, malgré les actions des SEM. E29 : « *Le pôle audiovisuel n'a jamais fonctionné du fait des personnalités présentes : certains ont envie de coopérer et s'empare des choses.* » Ces implications contrastées amènent les personnes motivées à se désengager de ces espaces collectifs. Cette situation s'explique par la diversité des attentes des TA. En effet, certains recherchent ces dynamiques collectives, tandis que d'autres préfèrent travailler seuls ou disposent d'autres réseaux extérieurs à la coopérative. La variabilité des dynamiques des pôles montre la subtilité des effets collectifs que la CAE parvient à engendrer. Les dispositifs façonnés ne suffisent pas à entretenir une dynamique, remettant en question leur efficacité. Ces groupes fonctionnent comme des cercles vertueux ou vicieux : plus il y a de monde, plus il y a une bonne dynamique et des projets concrets ; à l'inverse, moins il y a de personnes motivées, plus le groupe s'étiolle et peine à créer des dynamiques économiques pérennes.

Autrement dit, si les SEM ne participent pas suffisamment aux dynamiques des pôles métiers, elles tendent à se réduire, voire disparaître : le collectif n'est plus. Deuxièmement, on relève l'absence d'un développement des échanges commerciaux entre UPIC, qui sont pourtant une source potentielle de revenus. La difficulté pour l'EM est de trouver un équilibre dans son rôle d'animation des pôles métiers. E12 « *Soit on leur a donné l'autonomie trop vite, soit la régulation entre pairs n'a pas pu se faire, soit on les cocoone trop.* ». Pour le gérant, il y a un effet sectoriel, les artistes délaissant les enjeux organisationnels aux TA des CAE généralistes, qui maîtrisent mieux les dispositifs favorisant les dynamiques collectives<sup>40</sup>. E12 « *La situation d'animation d'un pôle est plus proche de leur travail donc ils se sentent en capacité d'animer.* » Finalement, les contrastes des dynamiques collectives semblent autant être liés aux dispositifs inadaptés de l'EM, qu'à la volonté des TA de nourrir ces dynamiques. Il y a donc des facteurs organisationnels et personnels, ou plutôt communautaires. Enfin, le caractère chronophage du reporting, qu'il faut relier au développement du management public dans les institutions publiques (Eynaoud et Mourey, 2015), entrave l'orientation stratégique de la coopérative, mais aussi l'innovation sociale.

*En conclusion. L'organisation productive* d'Artenréel est plutôt conventionnelle au regard des pratiques de CPE. Néanmoins, la mutualisation des fonctions de gestion et de comptable au niveau de la Scic Cooproduction bouleverse profondément les pratiques. L'institution tend toutefois à réduire la dimension d'autogestion et d'autonomie dans le travail des SEM. Comme à Oxalis et Coopaname, l'organisation est sous pression du fait d'une surcharge de travail ponctuelle et régulière, renforcée par les tâches de reportage par exemple. Entre 2013 et 2018, la formalisation des dispositifs, comme l'illustre l'organisation par pôles, montre le rôle proactif de l'EM pour stimuler les coopérations de productions, y compris interCAE. Malgré des dispositifs et pratiques distinctes, les difficultés à lancer puis instituer ces dynamiques renvoient à des situations identifiées dans les deux autres CAE. Enfin, si la mutualisation au sein de Cooproduction participe à cette dimension d'innovation sociale, elle est aussi ambivalente du fait de l'institutionnalisation des pratiques des CAE avec la loi ESS, l'instauration du label CAE et la croissance du nombre de membres, induisant des pratiques plus encadrées et formalisées. Le modèle socioproductif d'Artenréel interroge un mouvement paradoxal entre innovation et institutionnalisation.

### 2.3. Une relation d'emploi conventionnelle dans le mouvement des CAE

La relation d'emploi à Artenréel comporte des tensions similaires à celles relevées à Oxalis et Coopaname attestant de la dimension structurelle du rapport coopératif d'activités, liées à des statuts, des postures et des intérêts différents. Plusieurs dimensions propres au secteur culturel sont également identifiées. Si la contractualisation s'avère typique des pratiques et des dispositifs développés historiquement dans les CAE<sup>41</sup>, l'organisation de Cooproduction complexifie la relation d'emploi. Afin de mieux saisir les caractéristiques de la relation d'emploi à Artenréel, nous commençons par étudier la relation d'emploi des SEM, puis des TA, et enfin aborder la question du dialogue social. Il s'agira de

---

<sup>40</sup> Qui développent des activités autour de l'organisation et du management.

<sup>41</sup> Convention d'accompagnement puis CAPE, instauration du CESA.



comprendre la déclinaison de relations marquées par l’informalité, une dimension intime (amitié) et les conséquences d’un management relationnel.

### *Entre les SEM et le gérant*

La relation d’emploi révèle six caractéristiques similaires à nos analyses d’Oxalis et Coopaname. Premièrement, les **tensions entre les SEM** accompagnant les TA et les comptables et gestionnaires des UPIC constituent une situation récurrente. La centralisation des activités comptables et gestionnaires au sein de Cooproduction est susceptible de renforcer cette dualité du fait d’une division du travail accrue.

Deuxièmement, les SEM disposent d’une **autonomie** dans l’organisation des activités qui leur sont attribuées. E33, « *On a vraiment une forte autonomie en termes d’organisation du travail et du point de vue des relations avec les entrepreneurs. [...] Si tu as envie d’aller voir un partenaire, tu y vas. Tant que tu fais bien ton taf, c’est fluide. Il y a une grande confiance et une grande liberté d’agir.* » Cette autonomie répond aux attentes des SEM. Il en résulte des responsabilités importantes et une liberté dans les choix décisionnels. E29 : « *J’apprécie la confiance qu’on me fait : personne ne me demande jamais ce que j’ai fait. [...] J’ai la responsabilité de pleins de choses. [...] Jamais [le gérant] ne va me dire ‘tu as pris la mauvaise décision’. [...] Ce que je regrette beaucoup, c’est que parfois je fais des réunions, je ne sais pas comment me positionner.* » L’autonomie est donc parfois déroutante du fait d’espaces de délibérations restreints, c’est-à-dire un manque de dispositifs. Cette autonomie n’est pas sans reproduire une division du travail puisque les décisions d’ordre stratégique et de gestion de la coopérative restent l’apanage du gérant.

De fait, le **management se veut souple et informel**. Il repose sur un contrat de **confiance** tacite, qui inclut une forme d’engagement commun en faveur du Projet coopératif. E12, gérant, qualifie son management de « *relationnel avec [les SEM]. [...] Chaque jour, la porte est toujours ouverte. J’aide mes collaborateurs à trouver des pistes, à ce qu’il puisse partager le plus possible.* » La relation d’emploi est marquée par une délégation d’activités et des tâches, qui relèvent aussi une nécessité du fait de l’équipe resserrée de SEM au regard de l’ensemble des projets menés. E12 : « *Je délègue systématiquement quand j’ai des réunions partenariales, par exemple, le projet pour aller sur un tiers lieu. A.-L. m’accompagne. Je veux qu’ils prennent en main des projets comme ça. Souvent, je suis le premier sollicité par l’ élu, mais tout de suite je veux que quelqu’un prenne l’affaire.* ». Dans cet esprit, le recrutement fait l’objet d’une démarche collective avec les SEM. L’histoire et la taille limitée d’Artenréel expliquent les liens amicaux qui structurent les relations professionnelles. C’est aussi une source d’incertitude et d’ambiguïté entraînant parfois des tensions.

On relève un **fort engagement politique des SEM** dans leur travail. C’est une ressource pour la coopérative, dans la mesure où ils sont amenés à réaliser des heures supplémentaires non comptabilisées. E33, « *C’est pas facile de fixer ses limites de travail. En fait, tu apprends à le faire avec le temps. Les gens qui viennent dans ces structures [...] sont enthousiastes à l’idée de travailler dans une Scop. Du coup, tu bosses sans compter ; tu négliges un peu ton temps perso. Ce qui est malheureux, c’est quand tu te rends compte que tu n’as pas de contrepartie, quelles qu’elles soient.* » L’organisation productive n’inclut pas

de dispositif pour réguler l'engagement des SEM en matière de temps de travail. Or, l'excès de travail réduit pourtant, à long terme, la qualité de vie au travail, et pèse sur le sentiment de reconnaissance professionnelle. La surcharge de travail des SEM crée des situations proches de l'épuisement professionnel du fait de leur engagement qui se décline par des effets physiques. C'est une dimension caractéristique du travail dans les EESS qui concerne également l'investissement bénévole dans le travail. E33 « *Je suis épuisée par l'accompagnement individuel qui est chronophage du point de vue du temps. Les problématiques sont assez récurrentes. Tu changes d'entrepreneurs, mais la problématique reste la même.* » C'est l'une des raisons qui la pousse à quitter la coopérative, du fait aussi du manque de perspectives en matière de carrière professionnelle. De fait, les évolutions professionnelles dans les CAE se révèlent rapidement restreintes. E33, « *Je ne sais pas quelles sont réellement les perspectives développement en coopérative. À un moment donné, tu as fait le tour de ton poste.* »<sup>42</sup>.

**Les salaires des SEM sont cohérents avec les conventions de l'ESS.** Cependant, ils questionnent les SEM, du fait de leur engagement important en nombre d'heures de travail. Les deux SEM rencontrées ont toutes les deux mentionné ce problème, tout en expliquant assumer leur choix militant. E29 « *Je gagne 1 500 euros net. Ça ne me satisfait carrément pas. [...] Au-delà de l'intérêt que je porte à mon métier, ça peut commencer à poser problème.* » Les revendications concernent moins une augmentation du salaire, qu'elles savent difficile, aux vues des ressources de la coopérative, qu'un besoin de reconnaissance, l'instauration d'un dispositif de récupération ou une compensation alternative des heures supplémentaires réalisées. E33 « *Le salaire dans la coopérative n'est pas brillant. À un moment donné, je pense que personne ne compte plus ses heures ; et n'est pas une question de salaire, mais c'est, comment tu es valorisé en interne. Le temps militant en coopérative, il a un peu ses limites. Tu ne prends jamais de récup'. Tu bosses le weekend sur des salons et le soir. Il faudrait réfléchir à des compensations.* » Les tickets restaurant en place à Artenréel font partie de ces contreparties, mais restent insuffisants.

La relation d'emploi à Artenréel se distingue selon trois caractéristiques. Premièrement, **l'importance du caractère informel des relations** s'avère d'autant plus marquée par la petite taille de la coopérative. Sans doute, la structuration des dispositifs et des processus au sein de Cooproduction constitue une évolution qui répond aux difficultés rapportées par les SEM. Deuxièmement, **les liens amicaux entre SEM** constituent une composante appréciée, mais aussi une source de tensions moins aisée à superviser, en cas de conflits par exemple. Troisièmement, **la création d'une structure mutualisée au niveau de Cooproduction** suscite des interrogations, des incertitudes et des désaccords sur les modalités de l'accompagnement mutualisé, engendrant plusieurs départs de SEM. E33 « *Ça n'a pas été facile de faire consensus, d'être d'accord les uns avec les autres. Cela a mené à certains endroits à des conflits au sein de l'équipe de salariés. Il est temps de rafraîchir l'ambiance qui n'est pas forcément au beau fixe. [...] En un an et demi, on est sept à être partis.* » L'institutionnalisation de l'organisation productive, combinée à la labellisation normalise les pratiques, alors même qu'historiquement la culture coopérative est marquée par une dimension d'innovation, génère des changements substantiels vis-à-vis desquels tous les SEM ne se reconnaissent pas. E33 « *Quand je suis arrivée, il y avait quand*

---

<sup>42</sup> Cette situation a également été repérée à Coopaname.

*même une souplesse d'action.* » E41 explique son investissement dans Arterréel#1 qui reste plus flexible pour innover.

### *Entre SEM et ES*

De façon cohérente avec son Projet coopératif, la relation d'emploi entre SEM et ES se caractérise par son horizontalité et une égalité de traitement. E36 : « *Je n'ai pas ressenti de différences entre les différents membres de la coopérative. [...] C'était vraiment plus une sorte d'entraide.* ». Comme à Oxalis et Coopaname, les conditions de la relation garantissent l'autonomie dans le travail des TA. E19 « *On n'a pas de pression, pas d'objectifs imposés.* » E11 éclaire la spécificité de sa relation d'emploi avec Arterréel, qu'il compare avec sa relation dans le cadre de l'emploi salarié qu'il occupe dans une association : « *Le pouvoir décisionnaire ne m'appartient pas dans l'association où je suis salarié. Je me sens plus comme un exécutant, même si je me reconnais dans les valeurs, alors que je suis beaucoup plus impliqué dans la gouvernance à Arterréel.* » La CAE répond à l'aspiration des TA cherchant un espace de travail instaurant de relations plus respectueuses des personnes, moins directives et propices à la créativité. E36 « *Quand je suis rentrée à Arterréel, tout le monde souriant, tout le monde était gentil. Ça me changeait totalement du milieu pro d'où je venais !* » La relation d'emploi entre TA et SEM repose sur un principe de confiance, sans pour autant être formalisé comme c'est le cas à Oxalis et Coopaname. Cohérente avec l'idée d'inclusion politiquement affirmée, elle inclut aussi une spécificité sectorielle où l'expérimentation et la créativité sont encouragées : « *J'ai aimé [...] ce côté où tout est possible. [...] Cela laisse une liberté qui nous permet de faire nos projets sans avoir peur, tout en restant réaliste. Ça fait du bien d'être en face de personnes qui disent pourquoi pas, essayons.* ». Nos entretiens montrent la cohérence entre l'affirmation d'une dimension sociale et la création d'un espace favorable à l'accueil de personnes en difficulté sur le plan de l'insertion professionnelle.

La spécificité de la relation d'emploi à Arterréel concerne la diversité des modalités relationnelles de travail. Plusieurs TA sont accompagnées par ICC, dans le cadre de relations contractuelles et culturelles différentes : il n'y a pas de lien de subordination, car il n'y a pas de contrat de travail, à part un engagement à participer à une formation. La relation avec les bénéficiaires d'ICC, sans rémunération ni contribution, est spécifique ainsi que celles des intermittents salariés par Arterréel#1 dans le cadre de projets culturels<sup>43</sup>.

De même qu'entre les SEM, les liens amicaux entre ES et SEM sont caractéristiques de l'alternative que représente Arterréel sur le plan de la relation d'emploi. En effet, elle dépasse le cadre de la CAE puisqu'elle se poursuit en dehors de la CAE, montrant les effets durables du réseau professionnel acquis dans la CAE. Malgré la rotation importante des SEM, les TA partagent un sentiment de satisfaction concernant la qualité des relations d'emploi. E36 « *Il y a eu beaucoup de changements à Arterréel*

---

<sup>43</sup> Toutefois, nous ne nous attardons pas sur ce point dans la mesure où notre analyse se centre sur Arterréel. Une recherche ultérieure pourrait approfondir notamment la spécificité de la relation d'emploi instaurée dans le bureau de production, qui associe des ESA d'Arterréel et des salariées des projets développés.

*au moment où j'y étais. J'ai eu quatre chargées d'accompagnement différentes en trois ans, mais tout s'est bien passé, même au moment où j'ai eu le souhait de partir. »*

En revanche, les tensions entre SEM et TA se retrouvent irrémédiablement sur des questions et des crispations précédemment relevées dans les deux autres CAE, comme le pendant de l'autonomie qui donne un sentiment de subir une forme d'indépendance solitaire. E19 « *On a trop d'autonomie, on nous laisse faire beaucoup beaucoup de choses. On n'est pas des indépendants ! Il ne faut pas tomber dans l'inverse, car dans ce cas-là, il vaut mieux être indépendants. Dans une Scop, l'objectif c'est de ne pas avoir tout sur les épaules, mais d'avoir de l'entraide, du soutien sinon on retombe dans les biais de l'entreprise.* » E19 « *Moi, j'attends beaucoup plus au niveau de l'emploi.* » Ce témoignage montre des attentes insatisfaites concernant la sécurisation de l'emploi des TA. Il en résulte une difficulté à participer autant que voulu aux dynamiques collectives (pôle métier) et délibératives (séminaire des sociétaires) par la coopérative. E19 « *Les administratifs, ils sont salariés, donc chaque réunion qu'ils font, c'est du temps de travail. Nous on s'engage par solidarité. Il faut doser son effort. [...] Le taux de réunion est énorme : 2/3 réunions par mois, plus les formations.* »

La relation des SEM avec les TA, est marquée par des tensions inhérentes au rapport coopératif d'activités dans les CAE : entre ceux qui doivent aller chercher leur salaire, et ceux qui disposent d'un salaire régulier, mais aussi d'une meilleure connaissance du fonctionnement de la CAE. E33 « *Même si on essaie de tout faire pour qu'il n'y en ait pas, il reste un truc fondamental : tu fais partie d'une structure, tu es salariée, et les entrepreneurs [...] Ils peuvent difficilement se mettre à ta place, et tu peux difficilement te mettre à leur place. Certains disent 'Ouais, vous ne savez pas ce que c'est d'être en difficulté.'* » Les relations amicales entre SEM et TA se révèlent à double tranchant : elles peuvent aussi générer des tensions qui pèsent davantage sur les personnes. E33 « *Les relations de travail et les relations amicales sont très minces [...] ça peut être difficile d'avoir une bonne distance en tant que chargée de mission. Parfois dans la tête des entrepreneurs, on doit tout savoir et ça génère des frustrations. Moi, je fais comme je peux avec les moyens du bord !* » Cette relation conflictuelle entre SEM et TA interroge sur son caractère structurant du rapport coopératif d'activités. On note enfin un nombre de départs non négligeable d'ES à suite de la mutualisation au sein de Cooproduction, combinée avec l'application des nouvelles règles relatives au sociétariat au bout de trois ans.

### *Un dialogue social formalisé en développement au sein de Cooproduction*

Le nombre d'ES et de SEM à Artenréel est moindre qu'à Oxalis et Coopaname<sup>44</sup>, ce qui explique que le dialogue social n'apparaît pas comme un élément significatif de sa relation d'emploi. Le caractère amical de la relation interroge sur sa capacité à résoudre les conflits entre parties prenantes, et protéger des risques socioprofessionnels (surmenage). La non-formalisation des dispositifs rend moins évidente leur mobilisation par les personnes dans ces situations. L'absence de mention de la représentation du personnel révèle un positionnement caractéristique des CAE conventionnelles. Et Artenréel reprend finalement une approche issue des entreprises à but lucratif, plus éloignée des pratiques

---

<sup>44</sup> En moyenne, une centaine de salariés sur la période étudiée.

propres au mouvement coopératif Elle conçoit la Responsabilité Sociétale des Entreprises comme une « démarche d'amélioration structurelle », en affirmant l'ambition de s'inscrire dans un processus de labellisation ISO 26000, « de manière collective et participative [pour] fixer des axes de travail et de trouver des solutions concrètes à apporter »<sup>45</sup>. Pourtant, cette démarche questionne la capacité de la CAE à rentrer dans un processus coûteux, autant sur le plan de la gestion, que du reportage, alors que les SEM témoignent déjà d'une surcharge de travail. Toutefois, le discours semble davantage être resté à l'état d'idée. Finalement, le dialogue social n'apparaît pas comme une priorité avant la mise en œuvre de Cooproduction et du label CAE.

En 2016, Cooproduction initie une réflexion sur les enjeux de représentations du personnel. Comme à Oxalis et Coopaname, la difficulté concerne l'imbrication de responsabilités habituellement distinguées, qui ne correspondent pas au modèle de représentation des salariés institutionnalisé en France. La réflexion apparaît ainsi plus avancée à Antigone<sup>46</sup>. Les priorités de coopération concernent les questions de « l'isolement, le burn-out et les précarités » qui fragilisent les salariées, ainsi que la prévoyance<sup>47</sup>. Ainsi, en 2017, les représentants du personnel des CAE membres de Cooproduction initient des réunions croisées et s'associent pour mettre en œuvre une prévoyance à destination de l'ensemble des salariés et établir un « atelier d'information sur les droits sociaux » et le statut d'ESA<sup>48</sup>. Le thème de la protection sociale des salariées des CAE fait également l'objet d'une réflexion amenée par le président-directeur général de Cooproduction. La naissance d'un discours visant à renforcer les droits des TA dans la CAE s'inscrit en lien avec le contexte d'évolution de la législation (création du CSE). Cooproduction noue un partenariat avec l'Union nationale des syndicats autonomes au niveau interprofessionnel dans le Grand Est<sup>49</sup>. Autrement dit, les changements institutionnels et la mise en place du label CAE affectent positivement le dialogue social à Artenréel. En effet, auparavant, la question restait sous-jacente. Elle n'était pas considérée d'un point de vue politique ni suivie d'une mise en œuvre effective de dispositifs au niveau de la configuration socioproductive.

*En conclusion. L'organisation productive* d'Artenréel reflète une orientation conventionnelle, mais la nature des AP accompagnées induit une adaptation des modalités d'accompagnement (ex. nombre d'accompagnants plus important par rapport au nombre total de TA). On note également la création d'un espace organisationnel juridique distinct d'Artenréel destiné à mieux répondre aux besoins des TA : le bureau de production Artenréel#1<sup>50</sup>. La mutualisation croissante de services au sein de Cooproduction modifie les dispositifs de suivi de gestion et de comptabilité. La division du travail opérée entre l'UPM arténréeliste et Cooproduction n'apparaît pas claire ni pour les TA, ni pour les SEM. Son instauration crée d'ailleurs des tensions qui s'expliquent par le bouleversement de l'UPM et des

---

<sup>45</sup> Source : Artenréel, *Artistes en coopérative*, 2015, p. 88.

<sup>46</sup> La CAE la plus importante en taille de Cooproduction.

<sup>47</sup> Source : Cooproduction, *Rapport d'activités*, 2016, p. 9.

<sup>48</sup> Source : Cooproduction, *Rapport d'activités*, 2017, p. 18.

<sup>49</sup> Source : Cooproduction, *Rapport d'activités*, 2018, p. 16.

<sup>50</sup> On retrouve ce type d'organisation dans d'autres CAE Culture comme Clara en Île-de-France.

pratiques instaurées qu'elles génèrent. La relation d'emploi est marquée par sa dimension informelle, ce qui n'est pas sans créer de difficultés.

### 3. *Au niveau de l'unité de productive communautaire (UPCom)*

Dans son mémoire, S. Bossuet, fondateur et gérant d'Artenréel, écrit « *Au bout de deux à trois ans d'accompagnement au sein de la CAE, l'entrepreneur salarié a vocation à devenir 'entrepreneur associé' et participer alors pleinement aux décisions de la vie de la SCOP* » (Bossuet, Mémoire, 2006, p. 16). Pourtant, avant la loi ESS 2014, le sociétariat reste peu développé. C'est pourquoi l'analyse de l'UPCom porte sur le décalage entre le Projet coopératif — où les principes et valeurs coopératifs font l'objet d'un discours engagé en ce sens — et les dispositifs et la relation sociétaire mise en œuvre. Il faut en sus éclairer cette situation au regard des pratiques instituées dans les CAE conventionnelles jusqu'en 2014 (Brulé-Josso, Liberos, 2019). Nous étudierons également la place de l'éducation coopérative, puisque c'est l'un des axes forts du Projet coopératif d'Artenréel. Une attention particulière concerne l'articulation entre la place prépondérante des fondateurs/gérants historiques et les processus de délibération collectifs mis en œuvre. Finalement, il s'agit d'étudier les effets de la mutualisation, avec l'apparition d'une forme de double sociétariat au sein d'Artenréel et de Coopération pour les SEM et les TA, sur l'UPCom. Nous commençons par examiner les dispositifs et les règles concernant la gestion mutualisée, en considérant la place notable des financements publics (3.1.). La réflexion se poursuit sur les outils, des espaces et des procédures de délibérations caractéristiques de l'éducation coopérative et de la gouvernance à Artenréel et Coopération (3.2.). Nous terminons par qualifier la relation sociétaire émergentes (3.3.).

#### 3.1. Une gestion mutualisée conventionnelle

Artenréel reflète un fonctionnement représentatif des CAE conventionnelles. Les ressources de la coopérative sont marquées par la place des financements publics, une contribution conventionnelle peu élevée, un capital social faible qui se traduit par des capacités d'autofinancements limitées, et des formes de mutualisations des risques qui reposent sur les dispositifs réglementaires et législatifs non spécifiques aux CAE. La gestion mutualisée d'Artenréel permet d'étudier les mécanismes de gestion mutualisée caractéristique d'une CAE conventionnelle, avec toutefois la spécificité de son intégration dans Coopération. La dimension culturelle n'apparaît pas ici significative.

#### Principes et composition des ressources de l'EM : des règles contributives accessibles

La composition des ressources d'Artenréel — pour financer les fonctions mutualisées — révèle la place importante des subventions publiques et des contributions des UPIC, qui caractérisent les CAE conventionnelles. Ce choix est en cohérence avec le Projet coopératif décliné stratégiquement, facilitant ainsi l'accessibilité des TA quels que soient leurs profils<sup>51</sup>, dans une perspective d'intérêt général. De fait, la CAE parvient à maintenir un niveau important de subvention. Toutefois, la transformation du CICE génère une baisse de ses ressources publiques. La contribution coopérative est conçue comme

---

<sup>51</sup> Dont des bénéficiaires du RSA comme l'avons vu précédemment.

une « *mise en commun de ressources* »<sup>52</sup>, et non le paiement d'un service. La CAE inscrit l'échange dans une logique mutualiste et non une relation marchande de services avec ses bénéficiaires. La contribution finance les coûts d'administration et de gestion des projets des TA, les charges de fonctionnement de l'EM, désormais mutualisés au niveau de Cooproduction. La contribution est fixée à 10 % du chiffre d'affaires<sup>53</sup>, marquant une constance d'un fonctionnement issu des choix réalisés par Cap Services en 1995. C'est un taux relativement bas et égalitaire<sup>54</sup>. On relève des discussions visant à le faire évoluer, sans effet à ce jour. Le montant de la contribution des UPIC reste limité du fait de chiffres d'affaires en moyenne moins élevés que dans les CAE généralistes. L'apport des salariés-sociétaires n'est pas identifié comme une ressource commune, un constat en cohérence avec la stratégie de la coopérative. Le mécanisme de remontée au capital n'est pas spécifiquement mobilisé pour abonder les ressources de l'EM. Concernant la répartition des bénéfices, la convention est simple. Elle consiste à distribuer 50 % sous forme de part travail – prime de participation aux salariés<sup>55</sup>, quel que soit le résultat de leur propre UPIC – et 50 % sont dédiés aux réserves impartageables et abondent ainsi les réserves de la coopérative. La place des prestations extérieures réalisées par l'EM en direction d'autres coopératives constitue une ressource non négligeable. Elle provient des opportunités des membres d'Artenréel, en lien avec le réseau de la coopérative. En 2019, cela représentait environ 25 k€ d'après E41<sup>56</sup>.

### *Mutualisation des risques entre les Activités entrepreneuriales*

La mutualisation des risques entre UPIC se fait soit de façon systématique, sans engagement important de la coopérative, soit au cas par cas de façon informelle. Il y a deux mécanismes en usage. Leurs effets sont toutefois bien moindres qu'à Oxalis et Coopaname. Premièrement, l'avance de trésorerie consiste en un engagement à court terme de la coopérative. Quand le salaire est engagé, qu'il y ait une trésorerie suffisante ou non, et à partir du moment où les SEM et le TA se sont accordés sur son montant, le salaire est versé. Les frais des AE servent de variable d'ajustement. Le salaire est prioritaire. E41, gérant fondateur : « *Les trésoreries sont mises en commun : les activités à solde de trésorerie positif participent au financement du besoin en fonds de roulement des activités aux trésoreries plus en tension.* » Deuxièmement, la CAE peut faire une avance exceptionnelle de trésorerie lorsqu'un TA a besoin d'investir dans un équipement et ne dispose pas des fonds nécessaires. Cette pratique reste marginale : elle se fait au cas par cas. Ce mécanisme est engagé cinq à sept fois par an en moyenne<sup>57</sup>. Il n'existe aucun suivi de son usage, ni d'enveloppe définie préalablement et collectivement. Il n'y a pas de règle fixe. La procédure conventionnelle est la suivante : une SEM soumet la demande en réunion d'équipe hebdomadaire ; un arbitrage est effectué en fonction de la saisonnalité, de la confiance entre le TA et l'EM, de la situation de la personne et de l'enjeu de cet investissement pour le développement de

---

<sup>52</sup> Source : Artenréel, *Documentation interne*, 2015.

<sup>53</sup> Ou de la marge brute lorsque cela concerne une activité de négoce ou d'achats de matière première.

<sup>54</sup> En particulier dans les lettres d'informations diffusées auprès des sociétaires par le service communication de la coopérative. Ex. Artenréel, Lettre d'information, n°10, juin 2015.

<sup>55</sup> Qui peut être placée sur un plan épargne entreprise.

<sup>56</sup> Les missions concernaient : une prestation auprès de l'agence culturelle Grand Est à propos de la création d'incubateurs culturels, et une autre pour sur les modèles économiques de festivals.

<sup>57</sup> C'est une estimation réalisée par l'un des gérants.

l'UPIC. E41 : « *Il s'agit d'une petite garantie face au risque : c'est quasi automatique quand les gens sont associés.* » Ce mécanisme exceptionnel bénéficie principalement aux ESA.

Pourtant, les arrêts maladie, la saisonnalité des UPIC représentent de fortes incertitudes pour les TA, qui développent majoritairement une UPI. E19, ESA « *Quand on est seule dans son activité, si on est malade, ça signifie : pas de prospection, pas de client, pas de salaire* ». E36, ancienne ESA, photographe « *Et le problème, c'est que pour un mariage, tout se décide six mois en avance donc je n'ai pas pu beaucoup travailler. Mon burnout, c'était en janvier... Et quand j'ai essayé de rebondir et de trouver autre chose, ça n'a pas spécialement fonctionné.* » Dans ce cas, l'ES n'est pas parvenue à relancer le développement de son AE et la personne a quitté la coopérative. Cette situation montre la responsabilité portée individuellement, susceptible de mettre en péril le salaire, en particulier lorsqu'il y a un arrêt maladie long. À Arternréel, il n'existe pas de mécanisme et dispositif pour pallier ses difficultés, montrant la marge étroite pour limiter les effets induits par la concurrence du marché et le système institutionnel.

L'ouvrage consacré aux 10 ans d'Arternréel est l'occasion de mettre en perspective les réflexions de sociétaires, en vue d'élaborer un mécanisme qualifié de « *fonds de développement de solidarité* »<sup>58</sup>. L'idée serait de créer des contributions complémentaires prélevées sur le chiffre d'affaires des UPIC. L'objectif est double. D'une part, il s'agirait de créer un fonds de solidarité pour pallier la perte d'un client majeur non anticipée ou une chute brutale de chiffre d'affaires d'une part, et une bourse pour soutenir des projets, pour financer les temps de recherche et de production artistique d'autre part. Le deuxième objectif est de créer un fonds de développement pour financer un projet collectif ou répondre aux besoins d'un pôle métiers et de la coopérative qui souhaite établir de nouveaux services. Cinq ans plus tard, ces deux idées n'ont pas été mises en œuvre, ce qui interroge sur la difficulté de réalisation de ces mécanismes. Faire croître la contribution constitue un sujet de délibérations sources de tensions, en particulier lorsque les chiffres d'affaires ne sont pas élevés. Le manque de moyens consiste également un frein. Le système de Coopération pose la question des possibilités de mutualisation des risques entre les CAE, qui pourraient bénéficier aux UPIC en difficultés socioéconomiques. Toutefois, à notre connaissance, aucun dispositif n'a été mis en place à ce jour.

### 3.2. Éducation à la coopération et processus de délibérations

Arternréel revendique une filiation avec le mouvement coopératif ouvrier et l'économie sociale qu'elle transmet au moyen d'une éducation coopérative pensée dans une perspective desrochienne. C'est plus particulièrement à la suite de la loi ESS (2014) que cette dynamique s'accélère avec un travail sur les processus de délibérations. La gouvernance de la SARL est en effet marquée par la place des gérants fondateurs. Mais la croissance du sociétariat donne une place plus importante aux TA dans la gouvernance, comme le montre l'organisation de séminaires sur des enjeux économiques, stratégiques et politiques. Après une mise en perspective des ressources documentaires et de la communication à

---

<sup>58</sup> Source : Arternréel, *Artistes en coopérative*, p. 82.



destination des sociétaires, nous étudions les processus de décisions et de gouvernance, freinée toutefois par une dynamique sociétaire limitée.

### Outils d'informations, de communication interne et éducation au sociétariat

À raison d'une fois tous les deux mois, le gérant anime des ateliers dédiés à la culture coopérative (histoire, statuts, valeurs et principes, l'autobiographie raisonnée), préalables à l'entrée au sociétariat pour les membres d'Artenréel. Parmi les outils de communication, les lettres d'informations diffusées régulièrement relatent des événements relatifs à la vie coopérative — les prochains ateliers, les rencontres des TA —, valorisent une UPI ou une UPC ou révèlent le positionnement politique d'Artenréel sur un sujet d'actualité ou l'évolution du contexte socioéconomique. La documentation relative au sociétariat reste peu développée avant 2016. L'apprentissage du fonctionnement de la coopérative s'effectue durant les ateliers et les informations de façon plutôt informelle, ce qui peut limiter la dynamique sociétaire et l'implication dans la vie coopérative. Cependant, les pôles métiers et les espaces de travail collectif sont propices aux échanges entre sociétaires et non-sociétaires. À l'occasion des 10 ans de la coopérative, Artenréel publie un ouvrage qui se révèle utile pour connaître l'histoire, les partenariats, le fonctionnement et mieux connaître les UPIC et les TA qui la composent, participant ainsi au processus d'éducation coopérative (cf. Encadré 4)<sup>59</sup>.

#### *Encadré 4 : Le rôle de l'ouvrage Artistes en coopérative dans l'éducation coopérative d'Artenréel*

L'ouvrage publié à l'occasion des 10 ans d'Artenréel constitue un document de communication où l'histoire de la coopération fait l'objet de deux pages spécifiques. Les modalités de participation au sociétariat et la vie coopérative sont également exposées. Conçu comme un moyen de « valoriser les actions et la dimension innovante de la coopérative », Artenréel y réalise un bilan de ses dix années de fonctionnement en communiquant sur ses actions, en présentant sa communauté et en valorisant ses partenariats institutionnels, culturels et universitaires. La conception de l'ouvrage résulte d'un projet collectif propice à la formulation d'une identité commune. Treize SEM et TA, issues de plusieurs pôles métiers, se sont associées pour choisir les thématiques. Voici un extrait consacré à une ES : « En 2014, Jessica Blanc — marionnettiste, conteuse, intervenante artistique — devient associée d'Artenréel, poussée par le développement des pôles métiers et des laboratoires mis en place. Elle souhaite y créer un « labo » autour des pédagogies coopératives afin d'échanger les savoir-faire, de découvrir les complémentarités et à terme de travailler avec l'Éducation Nationale dans le sens de la pédagogie coopérative. »

Trois pages sont consacrées à la présentation d'Artenréelistes qui ont intégré la coopérative, en précisant leur date d'entrée et leur métier. Voici un extrait (p. 92) : « Gualtiero DAZZI de 2012 à 2014, compositeur, directeur artistique ; Maria Regina DE ALMEIDA de 2011 à aujourd'hui, coordinatrice administrative ; Morgane DEGRELLE de 2014 à aujourd'hui, scénographie d'exposition événementielle ; Michaël DELATTRE de 2012 à 2013, sculpteur, art designer ; Aurélia DELIN de 2006 à 2012, musicothérapeute ; Ida DIODATI de 2006 à 2011, artiste plasticienne ». C'est une manière de valoriser et montrer l'importance, l'évolution et la diversité de sa communauté. Par ailleurs, le parcours de plusieurs sociétaires est mis en exergue au regard de leur choix et leur rôle dans la coopérative. Cet ouvrage est publié en amont de la loi ESS, et au moment de sa conception, l'obligation de sociétariat est déjà imaginée.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice à partir des données de l'ouvrage en question, en plus de deux extraits d'Artenréel, *Artistes en coopérative*, 2015, p. 40 et p. 92.

<sup>59</sup> Source : Ibid., p. 96.

On note un décalage entre l'affirmation du Projet coopératif, où l'éducation coopérative et la recherche-action sont mises en avant, et les espaces d'éducation et de formation effectivement mis en œuvre. En effet, la dynamique de la vie coopérative est longtemps concentrée autour d'un petit nombre de membres historiquement sociétaires. Le gérant et fondateur y joue d'ailleurs un rôle essentiel. La communication sur le sociétariat demeure ainsi limitée avant 2014 ; le taux de sociétariat des TA reste faible. La mutualisation de la fonction d'animation de la vie coopérative au sein de Cooproduction stimule les dynamiques sociétaires, dans le but notamment de faciliter cette union de CAE. On note ainsi le développement plus important d'outils de communication (ex. rapports d'activités mutualisés). Et suite à l'obligation légale du sociétariat, Arterréel s'appuie sur les services de l'URScop pour animer des ateliers et des séminaires consacrés aux apprentissages collectifs de leur rôle de sociétaire et la construction d'une gouvernance partagée interCAE. Pour E36, ancienne ESA, cette information permet de comprendre le rôle du sociétaire et le fonctionnement démocratique de la coopérative : « *C'était des détails dont on n'avait pas conscience avant. Une formation est indispensable avant d'être sociétaire.* » Coanimée par un SEM d'Arterréel et d'une TA rattachée à une autre CAE de Cooproduction, le contenu des formations concerne l'apprentissage de la lecture de comptes de la coopérative, le déroulement des AG et le processus de prise de décision par rapport à l'intérêt individuel/collectif ou encore une réflexion sur le positionnement des sociétaires selon leur statut.

### *Processus démocratiques & espaces de délibérations*

Formellement et théoriquement, le rôle des sociétaires est défini dans les statuts de la façon suivante : « *Les associés représentent le niveau politique du projet de l'entreprise. Ils prennent collectivement les grandes décisions et fixent les orientations stratégiques de la coopérative. Ils élisent le gérant qui a alors la charge de mettre en œuvre les stratégies définies ; le gérant est l'interface entre la sphère politique et la sphère opérationnelle.* » Notre réflexion porte ici la mise en œuvre opérationnelle de cette affirmation portée politiquement.

En sus des AG annuelles, la vie des sociétaires est rythmée par les réunions de « *chantiers* » coopératifs et des séminaires annuels. Réservés aux sociétaires et mensuels ou bimensuels, les « *chantiers coopératifs* » concernent des enjeux qui font l'actualité de la vie communautaire : révision des contributions, animation de la vie coopérative, mise en place de la délégation du personnel, etc. Ouvert à tous les TA des CAE de Cooproduction, un séminaire annuel est organisé pendant une journée, sur une thématique définie. Il se décline en ateliers de travail et inclut des temps conviviaux<sup>60</sup>. Parmi les thématiques abordées, on recense celles « *des nouvelles organisations du travail* », la question du territoire ou l'avenir de Cooproduction d'un point de vue stratégique et démocratique. E36, ancienne ESA « *C'est un espace où on peut se rencontrer, voir qui est à côté de nous et ce qu'il est possible de faire ensemble. Ça m'a permis de transmettre des choses, des informations et de faire d'autres rencontres.* » Ces séminaires ne sont pas propres à Arterréel : ils rassemblent les membres des trois coopératives de Cooproduction. Autrement dit, les espaces de délibérations entre la gérance et l'AG se révèlent assez limités (nous en

---

<sup>60</sup> Qui impliquent des temps festifs, sous forme d'apéritifs, de repas partagés, etc.

comptons deux) et <sup>2</sup>plutôt informels. De même que dans les autres CAE, le temps consacré à ces espaces est difficile à estimer, en sus d'être très variables selon les personnes : E36, « *Je ne saurai pas chiffrer en termes de temps.* »

Statutairement, la gouvernance d'Artenréel repose principalement sur le gérant élu par l'AG. La gérance est assurée par une seule et même personne, le fondateur. Néanmoins, la situation évolue suite à son élection en tant que directeur général délégué du réseau CPE. Nos entretiens révèlent qu'il n'y a jamais eu d'autres candidatures. La légitimité du gérant actuel repose sur son rôle historique dans le développement de la coopérative. Pourtant, la direction de la coopérative envisage très tôt la possibilité qu'un TA occupe cette fonction (Beyler, 2007). La situation s'explique par la difficulté à recruter une personne qui soit en mesure d'assurer la fonction et le souhaite, devant la complexité des mécanismes de gestion s'interroge sur les moyens et les incitations données aux TA de se présenter. La gestion d'Artenréel atteste d'une stabilité mais aussi des difficultés pour initier un processus de changements.

Dans le cas de Cooproduction, le conseil coopératif instauré en 2013 se réunit tous les trois ans, en sus d'un conseil exécutif, proche d'une délégation du personnel et un conseil stratégique. La structuration démocratique apparaît plus développée à ce niveau qu'à Artenréel. Or le gérant d'Artenréel est aussi président-directeur général de la Scic Cooproduction. La gouvernance de la Scic a la particularité d'associer trois CAE, leurs SEM et leurs ESA d'une part, et de l'autre des organisations extérieures (cf. ~~Image 5~~). La définition de quatre collèges de votants vise à « *sortir des rapports de tutelles habituels* »<sup>61</sup>. Le collège dédié aux TA est le dernier créé en 2018, ce qui nous amène à considérer leur rapport plus éloigné avec le processus de délibération, l'une des caractéristiques des CAE conventionnelles (Lion & Rospabé, 2019). Cette gouvernance multipartite implique les contributeurs et bénéficiaires de la mutualisation interCAE, mais constitue un enjeu dans l'animation d'une communauté éclectique.

*Image 5 : La gouvernance de Cooproduction (2018)*



---

<sup>61</sup> Source : Artenréel, *Artistes en coopérative*, 2015, p. 101.

L'analyse des outils, des dispositifs et des mécanismes d'éducation à la coopération et de délibérations révèle une communauté de sociétaires limitée, des dynamiques informelles non instituées et des processus de décision peu transparents. La répartition du pouvoir au sein d'Artenréel apparaît centrée sur la figure du gérant et dans un second temps l'AG. Le partage des décisions relatif au budget de l'EM ou à la stratégie au niveau d'Artenréel ne constitue pas des éléments significatifs du débat démocratique. Par ailleurs, aucun budget dédié à la vie coopérative n'est identifié indépendamment par la coopérative. Cette situation nous amène à questionner le rôle des dispositifs, les effets liés au secteur ou encore la culture sociétaire. En revanche, les dispositifs d'éducation à la coopération et de délibération mis en place à Cooproduction indiquent une structuration plus importante qui s'explique par le nombre de parties prenantes variées et plus nombreuses requérant une transparence plus importante. Le cas d'Artenréel invite à considérer l'acculturation nécessaire d'une CAE de type conventionnel dotée d'une culture sociétaire limitée avant 2014 (Lion et Rospabé, 2019).

### 3.3. La relation sociétaire : des dynamiques limitées et une identité faiblement affirmée

Le sociétariat d'Artenréel est peu élevé au début de la période analysée, mais la dynamique sociétaire se développe fortement à la suite de la loi ESS 2014. Des tensions sont palpables par le fait de son obligation. Une culture coopérative se crée plus distinctement entre 2013 et 2018. L'évolution du sociétariat est étudiée avant de considérer l'identité communautaire et d'examiner les effets des nouvelles règles sociétaires.

#### *La loi ESS 2014, facteur déclencheur du sociétariat des salariées*

Présent dans le Projet coopératif et le discours des gérants, le sociétariat est pourtant faible avant 2014. Le taux de sociétariat moyen de l'ensemble des membres<sup>62</sup> est plutôt bas (24 %) (cf. Graphique 8). On constate deux périodes dans la dynamique sociétaire : entre 2013 à 2015, on recense 16 sociétaires en moyenne, puis il passe à 41 en 2016 pour se stabiliser ensuite. Ainsi, peu de nouveaux sociétaires sont intégrés avant 2015. Le sociétariat est multiplié par quatre entre 2013 et 2018, passant de 10 à 43 %. L'année 2016 marque une bifurcation, ce qui s'explique par l'application de la loi ESS 2014. Artenréel voit sa communauté de sociétaires prendre une ampleur inédite puisque c'est désormais la moitié des salariés qui sont sociétaires<sup>63</sup>. Ce changement histoire nécessite de faire évoluer les espaces démocratiques pour favoriser l'éducation coopérative et favoriser l'implication des sociétaires. En effet, ce plus faible sociétariat pourrait être lié à la culture des artistes et interroge sur les limites de l'éducation coopérative<sup>64</sup>.

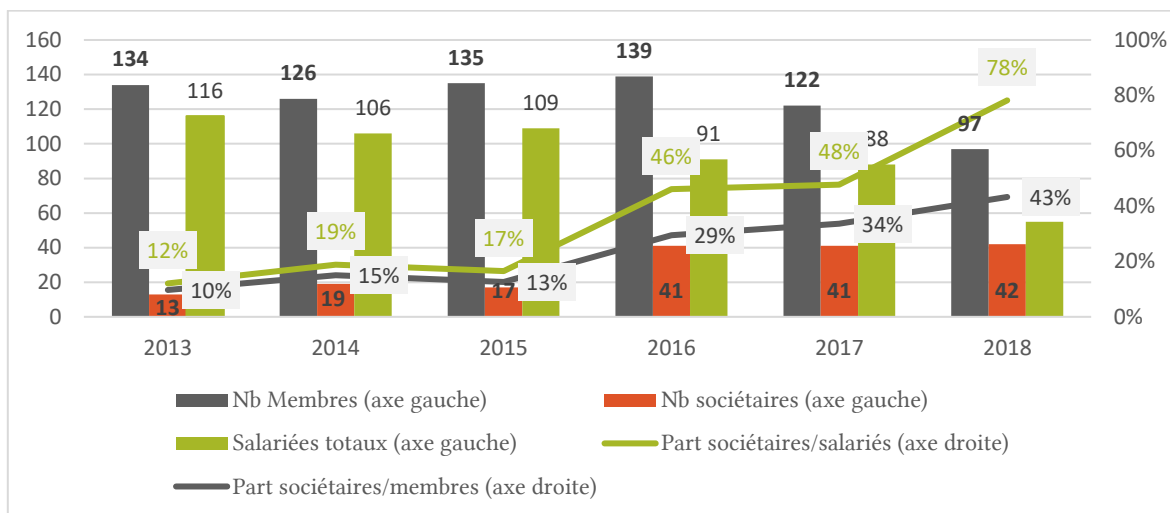
---

<sup>62</sup> Ce ratio simplifié permet de considérer la possibilité des TA en CAPE de rejoindre le sociétariat.

<sup>63</sup> C'était 21 % des ES en 2014 et 59 % des ES de plus trois ans d'ancienneté (Chambolle et al., 2016). Cette donnée est néanmoins inexacte, car nos données incluent quelques anciens salariés. Leur nombre réduit explique la mobilisation de cet indicateur.

<sup>64</sup> Cette question requiert un approfondissement à partir d'un échantillon élargi à un plus grand nombre de CAE Culture, afin d'obtenir des résultats significatifs.

Graphique 8 : Évolution du sociétariat de la communauté Artenréel (2013-2018)



Lecture : La distinction entre la part des sociétaires, parmi les membres, parmi l'ensemble des salariés, illustre la croissance du salariat salarié et l'importance du nombre de personnes membres de la CAE, mais non sociétaires, une caractéristique des CAE conventionnelles.

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice à partir des rapports d'activités d'Artenréel (2013-2018)

Les règles relatives à la candidature au sociétariat peuvent constituer un frein à l'intégration des sociétaires. Au regard des pratiques d'Oxalis et Coopaname, les conditions d'entrée ne facilitent pas l'intégration des TA. En effet, l'une des conditions d'entrée concerne la stabilité des revenus des TA ; or, ceux-ci disposent de revenus plutôt faibles et discontinus. Par ailleurs, les candidatures qui interviennent avant les deux ans d'ancienneté ne sont pas acceptées<sup>65</sup>. Si les coûts d'entrée sont plutôt élevés (20 € pour une part, avec une règle statutaire d'achats de 25 parts au minimum), en revanche, le prélèvement est assez faible (1 % des revenus bruts annuels). L'obligation du sociétariat amène un certain nombre d'ES de plus de trois ans d'ancienneté à quitter la coopérative. E29, SEM : « *Je ne suis pas encore associée, mais je l'envisage. C'est une question qui va se poser pour moi d'ici la fin de l'année, car j'ai bientôt 3 ans d'ancienneté. [...] Le souci pour moi est économique. Et puis, ça veut dire encore plus de temps de travail non payé et loin de chez moi, avec des temps de transport.* » À la différence des situations observées à Oxalis et Coopaname, nous avons relevé plusieurs cas de refus d'intégration au sociétariat. Ces règles indiquent une volonté d'assurer un certain contrôle sur les personnes intégrant le sociétariat, ce qui explique le nombre limité de sociétaires. À ce bouleversement s'ajoute la structuration de la Scic Cooproduction, qui intègre les SEM et les TA d'Artenréel dans deux collèges distincts. La relation sociétaire à Artenréel se double ainsi d'une complexité supplémentaire, et ceci alors même que la communauté de sociétaires est plutôt récente.

**En synthèse**, l'évolution du sociétariat à Artenréel marque un changement concernant le rôle des sociétaires, plus particulièrement des TA, par la place croissante qu'ils occupent dans la relation sociétaire. La loi ESS 2014 constitue le facteur déclencheur de cette dynamique.

<sup>65</sup> Dans un cas, c'est lié à un salariat effectué à Artenréel et dans une CAE membre de Cooproduction.

Lorsqu'on s'attache à l'analyse des temps démocratiques et de la relation sociétaire, on constate des traits caractéristiques communs avec Coopaname et Oxalis, et propres à Arternréel du fait de la dimension culturelle de l'identité.

Le sociétariat constitue une suite logique dans le parcours des ES. E36 « *Quand je suis rentrée à Arternréel, dès le début, c'était clair que je voulais y rester, qu'il y avait un engagement à prendre. Avoir les trois casquettes : entrepreneure-salariée-sociétaire, c'est une évolution logique pour moi.* » E33, SEM « *Si on parle d'entreprise partagée, là, tu es dans l'aboutissement de ce que peut être un espace de dialogue, d'implication pour la vie de la structure. Des chantiers sont menés sur des sujets intéressants.* » La relation sociétaire se caractérise par une dimension identitaire liée au secteur culturel. E19 « *Je me retrouve bien avec les artistes, car je me rends compte que je suis normal. Ils pataugent autant que moi. Ça fait du bien de retrouver des gens qui nous comprennent.* » Ce sentiment et cette fierté d'appartenance structurent la communauté de sociétaires autour d'un Projet coopératif. E33 « *Il y a une certaine fierté d'être dans une structure avec des valeurs fortes auxquelles j'adhère à 100 % [...]. Et il y avait tout ce travail à faire pour faire comprendre où je travaillais.* » La position et le parcours d'E11 montre la coexistence de deux types de relations à Arternréel (cf. Encadré 5).

*Encadré 5 : La place et signification du sociétariat pour E11, ESA, sociétaire historique d'Arternréel*

Le sociétariat constitue un acte à la fois cohérent avec le statut et les principes coopératifs d'Arternréel et une participation d'ordre communautaire qui lie les membres les uns aux autres par un partage des risques productifs. « *Pour moi, c'était une suite logique et évidente. Quand on m'a proposé de m'inscrire et de rentrer cette coopérative, je connaissais les contraintes et j'ai appris les risques à l'époque du statut d'entrepreneur-salarié qui n'était pas inscrit dans la loi. Les sociétaires prennent un risque en faisant rentrer des personnes qu'ils ne connaissent pas pour développer leur activité. Je voulais partager ce risque. C'était impensable pour moi de rentrer dans ce type de structure sans supporter le risque jusqu'au bout. Cette contrainte est légitime et je l'accepte parce que ça fait partie du jeu et du fonctionnement. [...] Ça fait partie de l'acte militant de partager ces moments-là.* »

Le rôle du sociétaire implique une dimension de responsabilité financière et temporelle. « *Être sociétaire pour moi, c'est 1. Prendre la responsabilité de ce partage de risque ; 2. Participer au modèle de gouvernance, de pouvoir participer aux choix et aux décisions de la coopérative, sa stratégie 3. C'est surtout un gain de rentrer dans une famille, de devenir partie prenante et devenir un véritable acteur de ce modèle, car je pense qu'on devient un acteur d'une coopérative que si on rentre dans le sociétariat.* » Être sociétaire, c'est aussi s'engager à développer son UPI vis-à-vis de la communauté, et contribuer à abonder les ressources finançant les fonctions mutualisées : [Quand tu es sociétaire] « *tu es responsable de ton chiffre d'affaires [...], ça veut dire que tu t'impliques pour que ce modèle-là soit viable. Derrière, il faut aussi que toi sur ton activité d'entrepreneurs, tu sois une référence. Je ne dis pas qu'on ne peut pas avoir des creux à certains moments, mais il faut arriver à développer ton activité économique.* » En sus, pour E11, être sociétaire, c'est participer à la vie coopérative avec la coordination du pôle Arts appliqués par exemple. Les espaces de coopération de production constituent un premier pas dans la vie de la coopérative vers le sociétariat. Mais, l'ESA est conscient de sa situation « *privilegiée* » — qui grâce à son salaire stable — l'autorise de participer à des temps démocratiques de façon bénévole. E11 « *C'est indéniable qu'avoir un salaire fixe chaque mois me permet de m'impliquer plus par rapport à d'autres qui ne vivent qu'avec leur activité d'Arternréel.* »

*Source : Sélection d'extraits d'un entretien semi-directif mené avec E11.*

Le sociétariat d'Artenréel se caractérise par deux idéaux types. Premièrement, on identifie une majorité d'ES<sup>66</sup> historiques éloignés du sociétariat qui recherchent le partage des fonctions mutualisées. Deuxièmement, on relève une poignée de sociétaires très impliqués, entrés du fait de la stabilité de leur UPIC et de leur proximité avec le Projet coopératif. Cette dualité de relation est bouleversée par le changement de règles relatives au sociétariat. Des ES historiques préfèrent quitter la coopérative, considérant le sociétariat trop onéreux ou parce qu'ils sont peu convaincus par le Projet, la situation sans sociétariat leur convenant mieux. E33, SEM « *Il y a eu un impact pour les entrepreneurs. [...] Ils sont venus pour une structure originale, émergente, qui ne savait pas trop comment faire. Et maintenant ça se fige : si tu n'es pas sociétaire [au bout de trois ans] tu t'en vas. Il y a un certain nombre de vieux que ça a refroidi clairement, tant de la part des salariés, que des entrepreneurs : soit tu subis un peu la chose, mais tu restes ; soit tu bouges. Il y a pleins d'entrepreneurs historiques qui ne rentreraient pas dans les cases : 15/20 entrepreneurs qui sont partis sur 90. Ce n'est pas rien.* »

Parmi les freins repérés au niveau de la relation sociétaire, on retrouve la difficulté à trouver du temps pour s'engager. E36, ancienne ESA « *J'aurais aimé m'impliquer davantage dans la coopérative pour questionner le travail en France aujourd'hui et pourquoi faire autrement, pour participer au développement de la coopérative.* » Ces temps ne font pas l'objet de rémunération ou d'indemnisation. Les réunions ne sont pas toujours compatibles avec le fait d'avoir des enfants en bas âge. La distance importante entre les lieux de vie des TA et les réunions freinent leur participation. E19, ESA « *La difficulté, c'est que moi je prends le train pour aller aux réunions et je dois faire garder ma fille. Dans une entreprise normale, vous êtes rétribués pour participer aux réunions, là ce n'est pas le cas. Cela occasionne du temps, des frais. On le fait par conviction. Il y a des réunions où on est trois pelés. Certaines réunions sont annulées, car les gens s'essoufflent.* » Ce qui décourage d'autant plus l'implication et le déplacement, c'est le faible taux de participation.

Les récentes orientations stratégiques ne font pas l'unanimité et sont source de tensions au sein de la communauté de membres. En effet, une majorité d'ES plus anciens n'étaient pas sociétaires. Il en résulte un processus visant à renforcer les incitations au sociétariat de cette population : un changement conséquent dans la politique sociétaire d'Artenréel. La culture coopérative de la communauté sociétaire est en développement. Ce lien sociétaire à Artenréel se double du lien sociétaire avec Cooproduction, dont ils sont mécaniquement sociétaires. Dans les rapports d'activités mutualisés de Cooproduction, l'ensemble des sociétaires des coopératives sont ainsi conjointement présentés sans distinction d'appartenance. Cette dimension complexifie la relation sociétaire entre TA et Artenréel, comme pour les SEM. La nouveauté de cette règle ne permet toutefois pas encore d'étudier ses effets sur la relation sociétaire d'Artenréel.

*En synthèse, l'unité productive communautaire* reflète une évolution caractéristique des CAE conventionnelles du fait d'une dynamique sociétaire limitée (Lion & Rospabé, 2019). La composition des ressources est aussi l'une des dimensions instituées historiquement dans le mouvement des CAE.

---

<sup>66</sup> De fait, aux vues des différences statutaires et aussi en termes de connaissances des dispositifs et mécanismes de la CAE, nous considérons que la situation est différente pour les SEM.

Artenréel s'appuie moins sur la constitution de son capital social et davantage sur des fonds publics. Le système de contribution est égalitaire entre les UPIC, mais pas équitable. Les mécanismes de mutualisation des risques socioéconomiques entre UPIC et UPM sont restreints malgré l'affichage d'ambitions. Encore peu développés et informels, les processus d'éducation coopérative et les documents se structurent à la suite de l'évolution de la législation relative aux CAE qui prend effet à partir de 2016. Les modalités de gouvernance restent informelles et les décisions stratégiques, l'apanage de la gérance. L'identité sociétaire ne concerne qu'une quinzaine de personnes sur une centaine de membres jusqu'en 2015. Mais, l'obligation du sociétariat modifie la composition de la communauté, car elle provoque le départ d'ES historiques, mais aussi l'intégration d'un grand nombre de sociétaires. La gouvernance reste articulée entre le gérant et l'AG avec quelques espaces de délibérations mensuelles évoluant au sein de Cooproduction. C'est le deuxième facteur de bouleversement de l'UPCom

\*

*En conclusion. La configuration socioproductive* d'Artenréel est marquée par un processus d'institutionnalisation qui découle de la loi ESS, de la mise en œuvre de la labellisation et de la mutualisation interCAE au sein de Cooproduction. Les rapports avec les institutions publiques (collectivités territoriales, organisations culturelles locales) constituent un facteur bénéfique pour la CAE, mais renforcent aussi la dimension instituée du processus socioproduit en cours. Les mutations des dispositifs et des règles concernant l'organisation de la production et le rapport coopératif d'activités sont manifestes : ils induisent des tensions structurelles, organisationnelles et relationnelles. La dimension sectorielle influence la configuration, mais elle est absorbée par le processus instituant une organisation inédite en lien avec Cooproduction. De façon générale, la configuration socioproductive se révèle cohérente avec la stratégie de compétitivité coopérative adoptée par Artenréel, mais partiellement en adéquation avec son Projet coopératif, en particulier au niveau de l'UPcom. Si la dynamique sociétaire se renforce, l'obligation de sociétariat modifie aussi profondément la communauté d'Artenréel. En sus, la dualité du sociétariat Artenréel/Cooproduction n'apparaît ni clairement énoncée ni identifiée par les parties prenantes. Du point de vue des dispositifs de coopération et des mécanismes de solidarité socioéconomique, on constate un mouvement dual. Les dynamiques collectives sont freinées par la capacité de la communauté à les faire vivre, alors même que les revenus des membres restent insuffisants et instables sans emploi salarié « classique » en parallèle. L'innovation restreinte concernant le partage des risques entre UPIC révèle une caractéristique propre aux CAE conventionnelles. Les organisations Artenréel#1, Cooproduction et KaleidosCOOP constituent des innovations sociales qui participent à la poursuite de la transformation sociale visant l'amélioration des conditions de travail des TA. Les effets de la mutualisation au sein de Cooproduction ne sont pas encore tous visibles, au regard des bouleversements induits pour la communauté. Les apports en matière de réduction des coûts restent difficiles à mesurer.



## Section 5. Un compromis de gouvernement coopératif fragilisé par une profonde recombinaison institutionnelle et organisationnelle

L'analyse du modèle socioproductif d'Artenréel s'appuie sur trois faits stylisés. En faisant le choix d'étudier la première CAE Culture en France, l'objectif était de comprendre en quoi sa dimension innovante relative au secteur culturel pourrait constituer une variable à même d'instituer un modèle singulier. De fait, dans les chapitres 3 et 5, nous avons identifié des caractéristiques et des évolutions propres au champ de la culture, susceptible de marquer le modèle socioproductif d'Artenréel. Deuxièmement, son inscription dans un écosystème de CAE régionales au sein de Cooproduction a fait l'objet d'une attention particulière. L'étude porte sur la formulation d'un Projet coopératif interCAE et les processus et les dispositifs mis en œuvre pour instaurer des formes de mutualisation inédites dans le mouvement des CAE. Le dernier fait stylisé concerne sa dimension instituée, du fait de son inscription dans les réseaux institutionnels de l'ESS, et plus spécifiquement des coopératives et des CAE (CPE). Ce qui nous intéresse, c'est de saisir les similitudes et différenciations des processus observés, en comparaison avec les deux autres CAE. D'autant qu'Artenréel se distingue du point de vue de sa structure socioproductive : sa communauté de sociétaires apparaît moins développée qu'à Oxalis et Coopaname, en particulier avant l'application de la loi ESS 2014. L'intérêt général marque les fonctions socioproductives d'Artenréel en cohérence avec ses relations publiques historiques en Alsace.

La nature et l'évolution du compromis de gouvernement coopératif, et les conditions de sa pérennité s'étudient à l'aune des variables constitutives de notre grille. Plusieurs mutations impactent le modèle socioproductif d'Artenréel entre 2013 et 2018. Si la dimension sectorielle n'est pas sans conséquence, c'est davantage le processus de mutualisation interCAE, la transformation des fonctions mutualisées dans le cadre du label CAE, et des règles relatives au sociétariat, qui représentent des variables significatives. La recombinaison de la communauté au sein de la Scop (Artenréel), et de la Scic (Cooproduction), ainsi que la conception de nouveaux dispositifs et règles, sont des sources de tensions qui fragilisent le compromis de gouvernement coopératif historiquement institué. Le cas d'Artenréel permet d'étudier la tension entre un processus institué dominant, et la poursuite d'un Projet inclusif et instituant. Le modèle socioproductif implique un ensemble de parties prenantes — réseaux coopératifs, institutions publiques territoriales et culturelles — qui jouent un rôle majeur dans la formulation d'un compromis pérenne. Après une synthèse des principales conclusions relatives aux éléments et composants constitutifs du modèle socioproductif d'Artenréel (1.), nous mettons en exergue les objets du compromis et les caractéristiques combinatoires à partir de six rapports dialectiques (2.). Dans un troisième temps, il s'agit d'identifier les fonctions socioproductives mises en œuvre par la coopérative (3.). Les conditions de pérennité du compromis sont ensuite étudiées à l'aune des apports et des tensions par rapport à son environnement, ses parties prenantes externes et internes (4.). L'analyse se termine avec le repérage des bifurcations majeures d'un modèle socioproductif en émergence, qui nécessite de considérer l'écosystème Cooproduction (5.).

## 1. Synthèse de l'analyse des composantes du modèle socioproductif

**L'histoire** d'Artenréel est façonnée par plusieurs événements. Créée avec le soutien de CPE, elle est la première CAE culture en France et poursuit une politique d'essaimage. En sus, elle contribue au développement d'un réseau de CAE en Alsace, qui a mené à la création de Cooproduction. Le rôle de représentation du fondateur et gérant historique dans différents réseaux institutionnels publics, coopératifs et culturels importe pour comprendre la trajectoire d'Artenréel entre 2013 et 2018. Son histoire est marquée par l'évolution de son offre de services mutualisés par le biais de la coopération entre CAE, la création de structures ad hoc (Artenréel#1, Formacoop) ou encore sa participation au projet de PTCE Kaleidos'COOP.

**Parties prenantes et système socioproductif.** Artenréel dispose d'une reconnaissance locale auprès des collectivités publiques et des institutions culturelles, accrue par le rôle des cofondateurs dans la construction du consortium coopératif Cooproduction, par des relations partenariales institutionnelles et par l'essaimage de CAE au niveau de la région Grand Est. La structuration inédite des fonctions mutualisées au sein de Cooproduction constitue l'un des éléments majeurs du modèle socioproductif d'Artenréel. Le niveau de production des UPIC est moindre que dans les CAE généralistes confirmant une spécificité sectorielle. En revanche, les dynamiques de coopération de production sont conséquentes. Le sociétariat relativement faible avant 2013 est toutefois en phase avec la moyenne des CAE (cf. chap. 1).

Artenréel se caractérise par un **Projet coopératif** qui prend une orientation singulière au sein de Cooproduction. L'élection du gérant historique d'Artenréel à la direction déléguée de CPE et à la présidence et direction générale de Cooproduction, indique le poids politique de la CAE. Le Projet coopératif d'Artenréel est double. Il est culturel et dédié aux artistes. Il intègre l'idée d'une éducation à la gestion et à la culture coopérative. Au fil des années, et de l'intérêt des institutions publiques locales, Artenréel engage un Projet plus large en s'appuyant sur un consortium coopératif pour renforcer son poids coopératif. La dimension d'innovation sociale affirmée dans une optique caractéristique du mouvement des coopératives ouvrières apparaît moins manifeste sur la période étudiée, mais se poursuit à travers les expérimentations de mutualisation intercoopérative, de la création de Formacoop, et du tiers lieu KaleidosCOOP. L'envergure de son utopie fondatrice se réduit au fil du processus d'institutionnalisation de la coopérative, fortement soumis à l'évolution des politiques publiques et la mise en œuvre du label CAE.

**Les stratégies de revenus** montrent un ancrage local des UPIC, en lien avec le réseau de la coopérative sur son territoire, le développement de coopérations de production et de mutualisation, mais aussi une pluriactivité plus marquée, liées aux pratiques du secteur culturel. Artenréel formule une **stratégie de compétitivité** influencée par une dimension institutionnelle, en cohérence avec son Projet coopératif et ses relations partenariales. Elle a pour ambition d'inscrire ses activités socioproductives dans l'intérêt général, et une dimension de coopération interCAE au sein de Cooproduction. Cette orientation reflète une stratégie caractéristique des CAE conventionnelles, avec une dimension

originale caractérisée par la mutualisation intercoopérative. Elle mobilise principalement les sources de compétitivité coopérative suivantes :

- Économie d'échelle par mutualisation intercoopérative : 13 TA pour 1 SEM ;
- Diversification des services : la vente de services de l'EM représente 11 % de ses ressources ;
- Accompagnement, insertion : près de 30 % des TA sont en CAPE, le turnover des TA s'élève à 25 %, les subventions constituent 45 % des ressources de l'EM ;
- Une notoriété nationale en tant que première CAE culturelle et premier consortium coopératif avec Cooproduction, dont le PDG est actuellement directeur délégué du réseau CPE ;
- Diversification des Activités entrepreneuriales (AE) accueillies par le biais d'Artenréel#1, Cooproduction et bientôt KaleidosCOOP ;
- Et bien sûr sa spécialisation dans le secteur culturel.

La stratégie de compétitivité d'Artenréel repose sur l'accompagnement et l'insertion, la diversification des services et des AE accueillies. La création de la Scic Cooproduction et la structuration de son organisation productive avec une animation coopérative jouent un rôle important dans l'évolution d'Artenréel. Cette innovation organisationnelle s'articule avec la recherche d'économies d'échelles à travers cette forme d'intercoopération : mutualisation de la comptabilité, de l'administratif. L'implication dans le réseau CPE lui permet de partager un système d'information et un logiciel de gestion. Cette orientation façonne le choix d'une ouverture de la coopérative, dans une perspective d'intérêt général, appuyée par des partenariats avec les collectivités territoriales qui la subventionnent. Ce choix inclut une offre d'accompagnement à l'émergence de projet par le biais de l'entité Info Conseil Culture, et un niveau de contribution coopérative à des taux faibles. Cooproduction lui permet d'étoffer son offre de services comme l'illustre son implication dans le projet de PTCE KaleidosCOOP. La création du bureau de production Artenréel#1 à destination des UPIC des arts vivants s'inscrit également dans cette perspective.

**La configuration socioproductive** apparaît peu structurée au niveau des UPIC, mais certaines dynamiques collectives et de coopération de production sont efficaces. Les modalités de contractualisation et de revenus sont plus complexes dans le milieu artistique. On relève aussi la singularité du travail de création. Comme dans les autres CAE, les dynamiques de coopération de production se développent manifestement soutenues par des dispositifs et des espaces créés par l'EM. L'UPM est marquée par des spécificités, en termes de politiques de services mutualisés, et au niveau de l'organisation de la production. Toutefois, elle se réduit avec le processus de mutualisation instauré au sein de Cooproduction. C'est l'un des éléments qui modifie notablement l'EM, en sus de la loi ESS (2014) et la labellisation CPE. Ces transformations socioproductives entraînent des tensions autant avec les ES historiques qui n'étaient pas sociétaires, qu'avec les SEM du fait de l'évolution de leur travail et de l'organisation de leurs activités. Ce processus permet l'institution de dispositifs plus clairs et réduit l'informalité en façonnant des espaces d'autonomie propices à l'innovation sociale. La singularité de la relation d'emploi n'est pas une dimension significative. On repère des similarités avec les TA d'Oxalis et Coopaname. Ce trait est sans doute renforcé par la mutualisation intercoopérative. La relation d'emploi est marquée par l'importance accordée à l'autonomie et par la place des liens amicaux entre

les membres, quel que soit leur statut, mais aussi des tensions qui font suite aux mutations. On repère un approfondissement de la division du travail entre accompagnement à Arternréel et comptabilité/gestion à Cooproduction. Historiquement moins développée **I'UPCom** est un espace qui prend de l'importance suite à la loi ESS. Mais la dualité sociétaire supplémentaire qui s'ajoute avec la Scic Cooproduction complexifie dispositifs et règles. L'éducation coopérative — pourtant importante dans le Projet coopératif — reste peu visible malgré son développement suite au doublement du sociétariat sur la période. La gouvernance à Arternréel reste centrée entre le gérant et l'AG, tandis qu'au sein de Cooproduction des espaces de délibérations sont instaurés. La mutualisation des risques socioéconomiques, caractéristiques des modèles d'Oxalis et Coopaname, n'est pas distinctive à Arternréel. Ils ne font pas l'objet de délibérations particulières. La relation sociétaire connaît de profondes mutations et fait l'objet d'un travail conséquent de la coopérative.

*En conclusion.* L'analyse d'Arternréel montre une dimension culturelle évidente, mais devient moins significative avec le processus d'institutionnalisation. Le modèle socioproductif d'Arternréel se caractérise comme une CAE culturelle ouverte dans un consortium coopératif (Cooproduction) et les réseaux coopératifs (CPE, URScop). Elle se caractérise par un fort ancrage territorial en Alsace aux côtés des collectivités territoriales du fait de sa finalité de l'ordre de l'intérêt général.

## *2. L'institutionnalisation d'objets de compromis et de combinaisons : apports et limites*

Entre 2013 et 2018, le compromis de gouvernement se caractérise par une institutionnalisation des sujets de discussion entre les différentes parties prenantes qui font peser un risque sur la stabilité du Projet et modèle d'Arternréel (cf. Tableau 4). Toutefois, sa capacité à négocier avec les collectivités territoriales, la présence continue d'une partie des sociétaires historiques et l'arrivée de nouvelles personnes montrent que son modèle reste attractif. Le compromis de gouvernement coopératif d'Arternréel se caractérise par sa dimension institutionnelle. Cette dimension découle de la forme conventionnelle de l'EM comme l'indique le positionnement d'Arternréel sur les objets principaux du compromis détaillé dans le tableau ci-dessous, l'importance accordée à l'intérêt général de ses fonctions socioproductives, ses rapports avec les collectivités territoriales et enfin son inscription dans les réseaux coopératifs (URScop, CPE). Alors qu'historiquement, Arternréel se distingue par le caractère novateur de son Projet, elle s'oriente davantage vers l'institutionnalisation de ses pratiques, sous l'effet de la loi ESS qui l'oblige à faire évoluer ses règles et ses conventions instituées. Les nouveaux dispositifs et outils introduits issus des pratiques du management public, et la formalisation des pratiques et des processus induisent des tensions entre les parties prenantes internes. Mais, cela contribue à la clarification des processus d'accompagnement, de gestion et de sociétariat. Le label CAE renforce la transparence des dispositifs et améliore la qualité des fonctions mutualisées. C'est une source de tensions au sein de l'EM, du fait de la croissance des procédures à suivre et du caractère chronophage du reporting. Le compromis structuré dans une acception sociale avant d'être économique atteste d'une institutionnalisation de sa dimension politique.

Le compromis de gouvernement coopératif concerne le renforcement des liens avec les autres CAE alsaciennes au sein de Cooproduction, mais aussi de la région Grand Est. Ce changement de paradigme

productif, à la fois en termes de Projet, et de configuration socioproductive inquiète et constitue une source de conflits entre les membres de la CAE. De plus, l'application des règles liées à la loi ESS 2014 rentre en contradiction avec les pratiques historiquement instituées à Arternréel et qui faisait l'objet d'un compromis stable entre les ES et le gérant, les sociétaires. Dès lors, le risque pour Arternréel concerne la continuité d'un projet innovant culturel, source d'un compromis stable, dont les spécificités – sans disparaître – évoluent du fait de l'institutionnalisation et de la mutualisation accrue des fonctions comptables, administratives, de gestion et de communication au sein de Cooproduction. C'est un motif de conflit, car cette bifurcation majeure dans l'histoire d'Arternréel divise la communauté. Historiquement, le sociétariat après trois ans d'ancienneté n'était ni fortement encouragé ni institué par des ateliers réguliers et des incitations claires. Une partie des ES, qui ne souhaitaient pas devenir sociétaires, et qui n'ont pas adhéré à cette nouvelle proposition de compromis, a fait le choix de quitter la coopérative. Ces départs fragilisent la communauté et le compromis en reformulation. Le compromis émergent est renforcé par la croissance de la communauté de sociétaires, la mutualisation interCAE qui consolide sa légitimité, sa notoriété et sa stabilité économique.

Tableau 4 : Les objets du compromis de gouvernement coopératif d'Arternréel (2013-2018)

<b>Projet coopératif</b>	Triple combinaison création artistique, gestion de projet et coopérations de production. Articuler enjeux locaux, régionaux, nationaux et européens : réseaux locaux, Cooproduction, engagements dans CPE. Instituer ses principes/valeurs et pratiques organisationnelles dans le paysage coopératif et public, tout en poursuivant une démarche d'innovation sociale.
<b>Multifonctionnalité</b>	Participer à un service d'intérêt général, utile à la société ; Conseil et orientation des artistes (ICC) ; Accompagnement social (RSA) + culture (spécialisée) + gestion ; Améliorer les conditions de création ; Mutualisation intercoopérative ; Démarches collectives de production culturelle + interCAE, Visibilité des artistes-entrepreneuses dans le milieu culturel local ; Peser institutionnellement et promouvoir le modèle conventionnel des CAE (CGScop, CPE).
<b>Dispositifs/Mécanisme</b>	EM avec fonctionnement de CAE conventionnel, avec toutefois mutualisation gestion/comptabilité au sein de la Scic Cooproduction ; Des dispositifs et des règles qui assurent la qualité de l'accompagnement ; Application label CAE (CPE) versus innovations instituant ? ; espace de travail partagé dans Kaleidos'COOP + innovation : Arternréel#1 ; Peu de dispositifs formalisés en termes de développement commercial des UPIC, de dialogue social et de mutualisation des risques socioéconomiques.
<b>Condition d'autonomie productive</b>	Produire des outils et apporter un cadrage propice au développement autonome des AE. Assurer un service de qualité. Intérêt général des fonctions d'Arternréel. Développement d'espaces, d'outils et de dispositifs pour favoriser les créations artistiques : ex. Arternréel#1.
<b>Rapport coopératif d'activités</b>	Dimension identitaire culturelle dans la nature des relations sociales qui se distinguent des autres coopératives. Subordination prend des formes différentes dans le milieu de la culture. Relations informelles et amicales appréciées par la communauté, mais risques des rapports émotionnels plus importants. Sociétariat en croissance, dynamique démocratique encore limitée. Rapport bouleversé par obligation du sociétariat + structuration Cooproduction. Règles et relations des TA interCAE peu claires. Pas d'IRP, pas de dialogue social formalisé ; Poids des cogérants dans la prise de décision.
<b>Ressources CAE</b>	Importance de la place des subventions publiques : intérêt général en lien avec les politiques publiques de l'emploi. Ouverture à l'extérieur. Capacité de négociation avec collectivités territoriales. Mais moindres ressources mutualisées (risques socioéconomiques entre UPIC et capital social limité). La contribution évolue peu et reste limitée.
<b>Revenus membres</b>	La question des revenus n'est pas première dans les discours. Pourtant, reste une source de tension et d'insécurité pour les TA. Revenus peu élevés, et contrastés selon métiers (graphiste versus autrice), et instables. Donc sont complétés par d'autres sources de revenus extérieures à la coopérative. Valorisation du travail singulière : idée d'œuvre d'art, biens culturels. Importance de la place de la créativité artistique : "vivre de son art". Soutien d'Arternréel pour trouver des opportunités commerciales.
<b>Patrimoine commun</b>	Limité. Ne constitue pas un objet de délibérations. Mais le patrimoine croît d'un point de vue monétaire avec la croissance du sociétariat. En revanche, identité culturelle partagée entre artistes-entrepreneuses. Formacoop comme patrimoine commun interCAE ? Quid de la mutualisation interCAE au sein de Cooproduction ?

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

Sur la période 2013/2018, le compromis de gouvernement coopératif d'Artenréel se complexifie par un processus de dualisation et d'institutionnalisation. Le compromis s'effectue au sein de la communauté d'Artenréel, mais aussi entre Artenréel et Cooproduction. Il nous semble qu'une manière de saisir leur caractéristique est de différencier la formation d'un intérêt commun formulé par la communauté d'Artenréel et l'élaboration d'un compromis au sein de Cooproduction. Toutefois, la nature du compromis de gouvernement coopératif est caractérisée par sa complexité, encore difficile à apprécier pour l'ensemble des TA. Le compromis qu'elle instaure avec ses financeurs s'explique par sa notoriété territoriale et son recours aux subventions publiques. Artenréel/Cooproduction constituent des organisations inédites que les collectivités territoriales financent, car elles participent à leur renommée. L'institution des CAE de Cooproduction caractérise un modèle socioproductif institué sur le modèle de CPE, mais qui s'en distingue par des formes d'innovations institutionnelles, essaimées à d'autres coopératives.

### *3. Un Projet coopératif aux finalités sociales et territoriales dans le champ culturel*

Artenréel se distingue par l'énonciation d'un Projet coopératif à destination des artistes élargi par le biais de son implication dans Cooproduction. La deuxième dimension concerne son ancrage institutionnel dans le mouvement coopératif institué, dans les réseaux artistiques locaux et enfin auprès des collectivités territoriales en vue de diffuser son Projet et faire évoluer les positionnements respectifs de ces partenaires. L'idée est de créer des espaces instituants, dans des organisations instituées en diffusant une certaine vision du travail autonome coopératif voire en négociant une reconnaissance institutionnelle de la singularité de son Projet. On remarque que la loi ESS, suivi de l'introduction du label, institue certaines pratiques. Elle se combine avec une démarche instituante (cf. première ligne du Tableau 5).

Les fonctions socioproductives principales (cf. 2<sup>e</sup> ligne du Tableau 5) concernent un accompagnement inclusif des artistes sans sélection dans l'intérêt général, la mutualisation des fonctions de formation, de comptabilité et d'administration. La production de services dans l'intérêt général est particulièrement prégnante à Artenréel. La création de partenariats participe autant à la notoriété d'Artenréel que des UPIC et accroît son ancrage territorial. L'UPM assure une fonction de lobbying et vise à faire évoluer les positionnements politiques institutionnels. Sur la période, elle invente des modalités complémentaires de mutualisation au sein d'une Scic. Cela nécessite de repenser l'organisation de la production caractéristique et instituée des CAE, en intégrant davantage les TA dans le processus. Cette fonction est en cohérence avec son ambition d'innovation sociale. L'idée est de diffuser l'intérêt des coopérations artistiques, tout en diffusant une culture de gestion auprès des artistes par la création d'un espace coopératif pour TA et un accompagnement favorisant l'apprentissage à la gestion et les liens de coopération avec des TA d'autres CAE. De façon moins marquée, elle met en œuvre un espace propice à l'éducation coopérative, la mutualisation des risques socioéconomiques entre UPIC et le développement commercial des UPIC.

Tableau 5 : Du Projet coopératif aux fonctions socioproductives d'Artenréel (2013-2018)

<b>Énonciation du Projet coopératif</b>	Favoriser les conditions d'un entrepreneuriat artistique par un accompagnement sans conditions. Autonomie des personnes par l'apprentissage et la mutualisation de la gestion. Stimuler les opportunités de coopération grâce au rayonnement régional. Participer à la transformation sociale des institutions coopératives et publiques.
<b>Fonctions majeures</b>	Accompagnement social dans l'intérêt général + Création artistique ; Suivi de gestion & promotion des UPIC + Image de marque d'Artenréel ; Qualité des services mutualisés ; Mutualisation inter-coopérative ; Essaimage de coopératives.
<b>Fonctions secondaires</b>	Éducation coopérative ; Création d'espaces favorables aux coopérations ; Mutualisation des risques intercoopératives ; Participer au mouvement d'innovation institutionnelle ; Accompagnement commercial des UPIC.

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

Le Projet coopératif d'Artenréel montre l'espace politique que les CAE sont en mesure d'occuper à travers sa notoriété dans les réseaux institutionnels, en proposant des projets innovants à l'instar de KaleidosCOOP. L'idée est de se saisir des dispositifs et des règles pour faire vivre et développer ses idées. Toutefois, les années 2013-2018 renforcent l'ambiguïté d'un Projet initialement culturel, qui s'intègre désormais dans un Projet plus important, et bouleversé par son institutionnalisation et le développement de pratiques issues du management public. L'articulation entre son Projet coopératif redéfini, et sa configuration socioproductive marquée par le processus de mutualisation au sein de la Scic s'avère délicate à gérer. De plus, son énonciation reste l'apanage de la gérance, malgré une démocratisation au sein de la communauté élargie, de sociétaires, et des trois CAE réunies. En synthèse, le Projet coopératif d'Artenréel évolue de façon paradoxale. On constate un resserrement de la spécificité culturelle des fonctions socioproductives d'Artenréel et un enrichissement grâce au bureau de production Artenréel#1, Coopération et KaleidosCOOP.

#### 4. *Un compromis institutionnalisé qui brouille les repères historiques de la communauté*

L'originalité du compromis de gouvernement coopératif par sa dimension simultanément instituée et puis instituante assure sa solidité tout en comportant de fortes tensions. Si l'acceptabilité du compromis apparaît plus importante en 2018, le processus d'acceptation a induit des rapports conflictuels aboutissant au départ d'une partie de sa communauté historique. En revanche, le compromis réalisé fait l'objet d'une reconnaissance institutionnelle lui offrant un soutien majeur et une évolution de son Projet coopératif historique.

La solidité du compromis d'Artenréel réside dans sa capacité à renouveler son modèle au grès des évolutions institutionnelles et organisationnelles, pour répondre aux nouveaux défis qui parsèment son développement, assurant ainsi la pérennité du nouveau modèle mis en place au cours de la période 2013-2018. La force de son compromis découle de son inscription historique et influente dans les réseaux institutionnels, coopératifs et culturels et de son caractère innovant emblématique. Artenréel et Coopération parviennent à faire reconnaître leur Projet dans les réseaux institutionnels. Les rapports partenariaux créés avec les collectivités publiques favorisent l'accès à des financements adaptés à son évolution, malgré la baisse globale des subventions et la transformation du CICE. Sa dimension territoriale réaffirmée constitue l'un des facteurs de solidité de son compromis. Cela lui garantit l'accès à des opportunités commerciales pour les TA grâce au rôle joué par l'EM dans la prospection commerciale pour les UPIC.

Cette dimension propre à Arterréel rend possible sa politique d'innovation continue, mais elle se révèle moins caractéristique dans les deux autres CAE de Cooproduction. L'expérimentation des pôles métiers et l'accompagnement de nouveaux types de collectifs attestent à la fois d'une dimension d'innovation, tout en montrant les points de similarités avec les processus observés dans le mouvement des CAE (Leclercq et Romanowski, 2018 ; Ballon et alii, 2019). La mutualisation au sein de Cooproduction participe au compromis, qui vient renforcer la stabilité et la pérennité du modèle socioproductif d'Arterréel. La mutualisation concerne la comptabilité et la gestion : il réside un espace pour amplifier ses fonctions communes. Cela dépend de la capacité des coopératives et des décisionnaires à faire reconnaître l'intérêt d'une démarche accrue en matière de mutualisation des risques socioéconomiques, et de son acceptabilité par la communauté Arterréel et celles des autres CAE. Ce qui garantit la pérennité de son compromis, c'est aussi le rapport identitaire qui lie les membres, et cela malgré les profonds bouleversements de la communauté. Les relations amicales créées parviennent à dépasser les frontières de la CAE.

Plusieurs tensions fragilisent le compromis de gouvernement coopératif au regard de son Projet historique, qui bénéficie de l'adhésion de sa communauté. Les processus d'éducation à la coopération, et de décision, transparents et inclusifs sont encore limités, en comparaison avec Oxalis et Coopaname. On constate un manque de transparence et de dispositifs adaptés, que le système démocratique au sein de Cooproduction vient toutefois améliorer. Ce changement majeur tend toutefois à scinder la communauté qui se scinde. Le renforcement de la mutualisation au sein de Cooproduction inquiète et suscite des positionnements divergents, questionnant la singularité d'Arterréel dans le consortium coopératif. Le soutien financier des collectivités territoriales s'accompagne de dispositifs et d'outils visant à démontrer l'impact social de ses activités socioproductives par des mesures plus ou moins adaptées. L'adéquation entre les outils utilisés et le Projet en mutation interroge la formation d'un décalage avec la configuration socioproductive. Le label CAE renforce cette orientation par l'accroissement du reportage, réduisant l'espace propice à l'innovation à laquelle une partie de la communauté avait historiquement souscrit.

La communauté de sociétaires limitée au début de la période, mais elle est amplifiée, tout comme la dynamique des processus d'éducation et de décisions démocratiques est aussi fragilisée. De fait, l'ensemble de ces mutations ont fait l'objet de discussions au sein d'un collectif de membres circonscrits, ce qui peut expliquer la difficulté à faire adhérer une partie des ES historiques qui ont quitté la coopérative. Le manque de clarté des règles et des dispositifs de gouvernance, la production de données statistiques restreintes, révèle aussi des marges de progression, auquel le processus de structuration au sein Cooproduction vient toutefois répondre. La place prépondérante du gérant dans les orientations stratégiques constitue l'un des points de fragilités du compromis, qui évolue du fait de son implication plus importante en dehors de la CAE. Cette situation caractérise un modèle conventionnel de CAE (Brûlé-Josso, Liberos, 2019) qui se développe suite à la loi ESS et la mise en application du label CAE. En ce sens, l'institutionnalisation des pratiques des CAE constitue un facteur potentiellement positif sur le compromis d'Arterréel. Le défi concerne sa capacité à poursuivre son Projet à



destination des artistes, en cohérence avec son choix d'institutionnalisation, en limitant le processus d'isomorphisme qui borde sa stratégie.

Pour finir, on s'attache à l'examen des six rapports dialectiques caractéristiques du processus de compromis dans les CAE, d'après notre grille d'analyse (cf. Tableau 6). La place des intérêts individuels est prépondérante sur les dimensions collectives à Arterréel. L'absence de mutualisations des risques socioéconomiques illustre le fait que les coopérations de production et les actions menées au sein d'Arterréel#1 se déploient. La dimension sociale est primordiale, par rapport à la dimension politique, et encore plus économique. De façon cohérente avec son Projet coopératif, la place des dispositifs commerciaux et le travail sur l'augmentation des revenus, s'ils ne sont pas négligés, n'apparaissent pas prioritaires d'un point de vue stratégique. Au cœur du processus de compromis, l'autonomie est un acquis qu'il faut relier à la nature culturelle de la production des UPIC. Toutefois, la gestion, l'administration, et les processus démocratiques questionnent la dimension démocratique de cette autonomie (Cukier, 2018 ; Brûlé-Josso, Liberos, 2019). L'indépendance artistique constitue l'un des éléments clés du compromis ; mais elle se heurte à la difficulté à parvenir à « *vivre de son art* ». Les dépendances économiques subies par les TA sont bien visibles, comme l'illustre le recours aux emplois alimentaires et aux emplois salariés classiques pour garantir une stabilité minimale de revenus. De façon similaire à Oxalis, la notion d'entrepreneuriat fait l'objet d'une réappropriation par la coopérative, qui cherche à déconstruire la vision dominante en utilisant l'expression d'« *artistes-entrepreneurs* », considérant que la gestion comme un élément utile au travail des artistes. La dimension instituée versus institutante du modèle socioproductif d'Arterréel (Desroche, 1990) est caractéristique de la tension majeure des modèles de CAE conventionnelles, que la loi ESS et l'application du label tend à renforcer.

Tableau 6 : Analyse des rapports dialectiques du modèle socioproductif d'Arterréel (2013-2018)

Rapports dialectiques	Commentaires
<b>Le respect des projets individuels par l'incitation au collectif</b>	Le besoin des individus est premier. Importance de l'accompagnement personnel. Respect des modes de travail individuels. Mais volonté de faciliter les dynamiques collectives de façon plus informelle.
<b>Le sociopolitique avant l'économique</b>	Plus que le politique, c'est la dimension sociale qui est primordiale à Arterréel. L'économique constituant un moyen. L'argent est nécessaire pour monter des projets, mais la dimension sociopolitique de la culture est plus importante.
<b>L'autonomie créative, mais une subordination "administrative"</b>	Forte dimension d'autonomie des TA. Rejet de la subordination affirmée politiquement. Toutefois, une subordination alternative est liée à la répartition des tâches entre la partie création (TA) et la partie administration et gestion (la CAE), renforcée par la mutation au sein de Coopération.
<b>Une indépendance artistique tronquée par la dépendance économique à la clientèle</b>	Forte dimension d'indépendance dans la culture comme marqueur identitaire. Volonté d'Arterréel de respecter cet espace et de favoriser l'indépendance des artistes. Toutefois, contraintes institutionnelles (environnement concurrentiel, marchandisation, poids de la commande publique, budgets culturels restreints) amènent les artistes à subir des dépendances significatives par la nécessité d'avoir un emploi salarié complémentaire à temps partiel.
<b>L'ambivalence de l'entrepreneuriat-salarié culturel</b>	Assurer l'accès des artistes au système de protection sociale du régime général. Enjeu de l'appropriation de la gestion par les artistes, pour une meilleure maîtrise de leur AE et une réduction de la précarité. Utilisation de la notion d'entrepreneuriat culturel comme une réappropriation du langage.
<b>Instituer des pratiques alternatives sans oublier de poursuivre un Projet instituant</b>	Projet institué qui s'appuie fortement sur les réseaux institutionnels coopératifs dans lequel le fondateur et gérant est élu. Inscription dans la politique de labellisation de CPE. Néanmoins, volonté de faire évoluer les pratiques de l'intérieur, et poursuivre un objectif de transformation sociale (dimension institutante). Des ambitions politiques qui restent affirmées, mais contraintes par le poids des dynamiques instituées, réduisant sa propension institutante.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

## 5. *Bifurcations et trajectoires du modèle socioproductif d'Artenréel (2013/2018)*

Artenréel est traversée par des bifurcations majeures au cours de la période 2013/2018, issues de transformations internes et externes. Parmi ces événements, on relève la mutualisation au sein de Cooproduction, l'implication dans KaleidosCOOP, la loi ESS et le label CPE, la modification de sa communauté. Le Projet prend un chemin plus institué dans le cadre d'un processus conflictuel. Toutefois, le compromis est consolidé au cours de la période étudiée grâce au développement d'espaces et de dispositifs favorables à une dynamique démocratique renouvelée et accrue. La structuration de Cooproduction poursuit l'ambition de transformation sociale affichée par Artenréel, une démarche, appuyée par les collectivités territoriales. Artenréel permet d'envisager la taille critique d'une CAE pour garantir un maintien de la qualité de l'accompagnement, notamment social : une question décisive au regard des dysfonctionnements organisationnels observés.

Ces facteurs — évolutions du Projet coopératif, modification de la législation et des politiques publiques, et transformations organisationnelles — renouvellent le modèle socioproductif d'Artenréel, issu d'un processus soumis à des tensions dialogiques caractéristiques de sa dimension conventionnelle dans le mouvement des CAE (Malo, Vézina et Audebrand, 2013). En optant pour la mutualisation des fonctions de comptabilité, de gestion et de communication au sein de Cooproduction, Artenréel montre une ambition de croissance continue complétée par la création de nouveaux services, et de nouveaux partenariats. On constate aussi un mouvement de fermeture du fait de l'obligation de sociétariat, puisqu'historiquement le compromis qu'elle a passé avec ses membres était différent. La mutation des activités socioproductives au sein de Cooproduction s'associe à une division du travail accrue. Ces mutations — accompagnées par l'institutionnalisation de dispositifs et des règles clarifiés — facilitent l'instauration d'un compromis stabilisé malgré les modifications des politiques publiques et l'arrivée de formes organisationnelles concurrentes dans le champ des services aux TA. Si on reprend les catégories identifiées par F. Rousseau (2007), Artenréel se situe dans la zone de réinvention, au croisement de processus instituant versus institués, qui bouleversent et créent des tensions entre son mythe (l'entrepreneuriat coopératif artistique), ses rites (mutualisation au sein de Cooproduction, label CAE, loi ESS) et sa tribu (sa communauté de membres avec la progression de l'entrepreneuriat-salariat-associé). Le projet de transformation d'Artenréel#1 en Scic - prévu en 2020 - participe à ce renouvellement et au processus d'innovation sociale poursuivie par Artenréel, en intégrant des membres extérieurs à la CAE.

\* \*

*En conclusion.* À partir de la grille des modèles socioproductifs des CAE, *l'analyse d'Artenréel* met en lumière les caractéristiques d'une CAE conventionnelle, en révélant des faits stylisés utiles à l'analyse du mouvement des CAE comparé aux autres organisations du champ des services aux TA. Les processus de mutualisation interCAE est intéressant à considérer dans la mesure où on observe des évolutions similaires en France comme Elan Créateur à Rennes. La proximité culturelle des CAE membres de Cooproduction, qui ont émergé dans un même milieu, et été façonnées par les mêmes personnes,

facilite la réussite de la mutualisation. Toutefois, l'implication limitée dans les processus de décision induit un biais, qui s'explique notamment par des dispositifs formels peu développés.

Artenréel se caractérise par sa dimension instituée qui favorise la stabilité de ses dynamiques socio-productives et qui assure le soutien financier continu qu'elle négocie avec les collectivités territoriales. Ce n'est pas le cas dans les deux autres CAE étudiées. De plus, la mise en œuvre du label CAE, quoi qu'ambivalent, apporte une clarification des processus et des dispositifs utiles à l'amélioration de la qualité des services offerts aux TA. Cette dimension instituée s'articule avec une propension à expérimenter de nouveaux espaces mutualisés, coopératifs et démocratiques, de services novateurs. La trajectoire d'Artenréel est consolidée par sa dimension instituée, tout en intégrant des éléments propices à une transformation sociale nécessaire pour améliorer les conditions d'emploi et de travail des TA dans le secteur culturel. Il n'en reste pas moins une dépendance économique, à la fois de l'EM, et des TA. L'une des difficultés structurelles des CAE conventionnelles concerne la mise en œuvre de dynamiques socioéconomiques pérennes et des ressources marchandes suffisantes. Or, les dispositifs de valorisation des fonctions socioproductives réciprocaire et redistributive restent limités. De plus, la dynamique démocratique des CAE conventionnelles reste limitée, du fait de dispositifs et de pratiques historiques freinant l'implication des TA dans les décisions. Il réside des marges possibles pour impulser une inclusion plus importante des TA dans la gouvernance de la CAE, que la loi ESS et le label CAE favorisent toutefois. Cela montre un décalage historique, entre le Projet coopératif et la configuration socioproductive appliquée, de l'autre.

Il s'agit désormais de comprendre les caractéristiques communes et différenciantes des modèles socio-productifs des trois CAE étudiées, pour identifier des faits stylisés à même caractériser le mouvement des CAE.

## Listes des illustrations du chapitre 12 sur Artenréel

### Listes des graphiques

Graphique 1 : Composition et évolution de la communauté de membres, Artenréel	p. 543
Graphique 2 : Composition et évolution de la communauté de membres Cooproduction	p. 544
Graphique 3 : Evolution de la production par unité productive, Artenréel	p. 547
Graphique 4 : Evolution de la production par unité productive, Cooproduction	p. 548
Graphique 5 : Part du chiffre d'affaires des UPIC par CAE membre de Cooproduction	p. 548
Graphique 6 : La multiactivité à Artenréel, 2018	p. 549
Graphique 7 : Evolution de la production des UPIC et du nombre d'ES, Artenréel	p. 555
Graphique 8 : Évolution du sociétariat de la communauté Artenréel (2013-2018)	p. 596

### Listes des encadrés

Encadré 1 : Parcours contractuel d'une artiste-entrepreneuse à Artenréel	p. 570
Encadré 2 : Les apports de l'accompagnement d'Artenréel, témoignage d'une photographe	p. 573
Encadré 3 : Les activités d'accompagnement à Artenréel vues par E29, SEM	p. 577
Encadré 4 : Le rôle de l'ouvrage Artistes en coopérative dans l'éducation coopérative	p. 592
Encadré 5 : La place et signification du sociétariat pour E11, ESA, sociétaire historique	p. 597

### Listes des figures

Figure 1 : Frise chronologique Artenréel & Cooproduction (2004-2018)	p. 541
--	--------

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse des sources de compétitivité d'Artenréel (2013-2018)	p. 556
Tableau 2 : Huit projets de coopérations de production à Artenréel (2018)	p. 566
Tableau 3 : Une politique de services mutualisés étendue par le biais d'un écosystème coopératif	p. 575
Tableau 4 : Les objets du compromis de gouvernement coopératif	p. 604
Tableau 5 : Du Projet coopératif aux fonctions socioproductives	p. 606
Tableau 6 : Analyse des rapports dialectiques du modèle socioproduitif	p. 608

### Listes des images

Image 1 : L'écosystème de Cooproduction imaginé en 2013	p. 545
Image 2 : Vincent Schueller, Artiste plasticien et intervenant pédagogique (2015)	p. 554
Image 3 : Lionel Grob, graphiste, musicien, auteur compositeur interprète, 2015	p. 555
Image 4 : Chronologie d'une coopération de production : du groupe métier à l'Agence Muutaa	p. 567
Image 5 : La gouvernance de Cooproduction (2018)	p. 594



## Chapitre 13. Unité et diversité de la multifonctionnalité des CAE : discussions des apports empiriques et théoriques

Cette recherche qualifie les dynamiques socioproductives instituées par les CAE afin de poursuivre leur Projet coopératif de travail autonome et démocratique, dans un contexte de crise du travail et de l'emploi et de baisse des subventions publiques. Ce dernier chapitre synthétise l'analyse des modèles socioproductifs de trois CAE, pour discuter des apports pratiques et théoriques des modèles socioproductifs comme concept et grille d'analyse. Le croisement de l'analyse des EESS, et plus spécifiquement des entreprises coopératives, avec une lecture institutionnaliste, et plus particulièrement régulationniste (cf. partie 2) aboutit à la conception de la grille des modèles socioproductifs qui introduit une lecture multifonctionnelle (partie 3). Dans les trois chapitres antérieurs, la méthode des modèles socioproductifs est mobilisée pour étudier les combinaisons multifonctionnelles opérées par trois CAE. Désormais, il nous est possible de mettre en évidence plusieurs faits stylisés et dynamiques significatifs. Nous montrons l'intérêt d'une analyse de la production au-delà du marchand pour saisir la nature des compromis favorisant la pérennité de ces entreprises atypiques.

Ce dernier chapitre propose une conceptualisation des modèles socioproductifs en référence aux faits significatifs exposés, afin de rendre compte des dynamiques multifonctionnelles propres aux CAE, ainsi que des systèmes productifs des entreprises des zones grises de l'emploi et du travail. Plus concrètement, il revêt trois objectifs : identifier les régularités et les singularités des modèles socioproductifs résultant de notre enquête, analyser les spécificités (travail, relations sociales de productions, compromis) qui découlent de la multifonctionnalité et relever les apports théoriques des modèles socioproductifs. D'abord, nous repérons les analogies et les divergences concernant les éléments constitutifs des modèles socioproductifs pour chaque CAE (sect.1). La qualification des caractéristiques majeures des compromis de gouvernement coopératif nous permet de distinguer plusieurs modèles socioproductifs selon les trajectoires et les choix de régulation des communautés (sect. 2). Pour finir, nous discutons des apports théoriques et des limites des concepts centraux de la thèse : le travail autonome et démocratique, le rapport coopératif d'activités et la multifonctionnalité (sect. 3).

### Section 1. Analogies et divergences des éléments constitutifs des modèles socioproductifs des CAE

Les faits et variables significatifs caractérisant l'unité et la diversité du mouvement des CAE permettent d'identifier des tendances générales significatives, d'autres singulières et non généralisables. Suivant la méthode énoncée (partie 3), appuyée par les données qualitatives et quantitatives exposées, nous mettons en perspective les résultats obtenus pour chaque CAE (cf. chap. 10, 11 & 12), concernant leur environnement concurrentiel, leur système socioproductif, leur Projet coopératif, leurs stratégies de revenus et de compétitivité coopérative, ainsi que leur configuration socioproductive. En parallèle, nous indiquons les limites des choix analytiques réalisés au regard des données disponibles et de leur

qualité, de l'acuité des outils conceptuels façonnés et enfin des indicateurs qualitatifs et quantitatifs coconstruits.

### 1. *Environnement concurrentiel & Parties prenantes*

Les CAE se distinguent de leur *environnement concurrentiel* en partageant une critique de l'idéologie entrepreneuriale dans une perspective de transformation sociale. Dans le champ d'activités des services aux travailleurs indépendants et autonomes, les CAE couvrent une large palette de services. Historiquement, elles sont en concurrence avec les Boutiques de Gestion d'Entreprise, les sociétés de portage salarial et les couveuses d'entreprises, mais finalement touchent des personnes qui recherchent une combinaison de services avec une approche politique du travail autonome. Les CAE se positionnent dans leur environnement sur une niche du fait de leur spécificité coopérative, parmi un ensemble d'entreprises proposant des services analogues. Toutefois, la notoriété dont ces trois CAE bénéficient doit sans doute être interprétée avec précaution pour considérer le mouvement des CAE plus généralement, mais instaure un atout concurrentiel. On peut douter que cette caractéristique reflète la majorité des CAE, leur taille représente un facteur à considérer. Nous verrons également en quoi cette dimension constitue un choix stratégique qui découle justement de leur environnement, en particulier dans le cas de Coopaname et Oxalis.

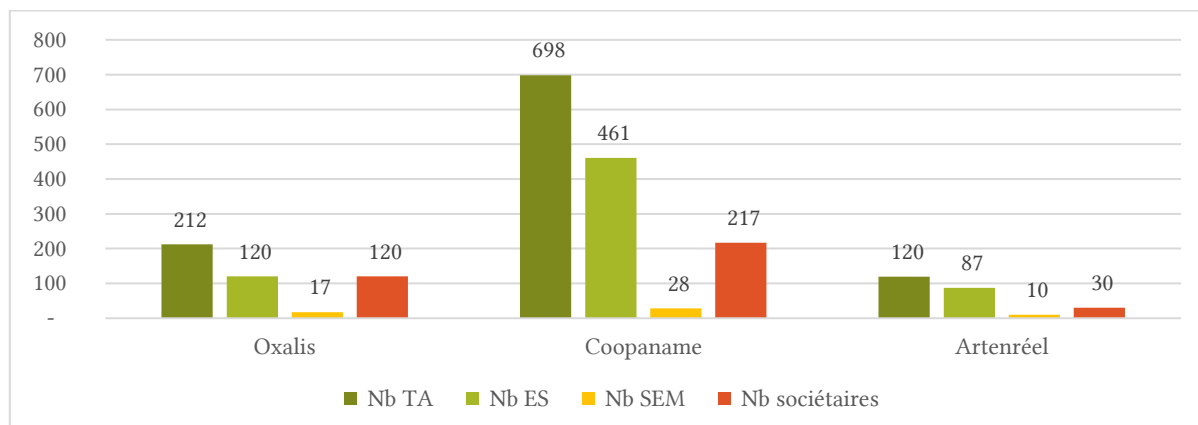
Ce qui distingue l'environnement des CAE concerne leur implantation territoriale : Coopaname et Oxalis s'inscrivent dans des régions où les CAE sont nombreuses, ce qui induit une concurrence pour accéder aux subventions publiques. D'ailleurs, dans les deux cas, le changement de couleur politique des régions a profondément impacté leur modèle socioproductif. Artenréel, entourée de son écosystème coopératif Cooproduction, se retrouve en situation de monopole régional qui lui donne accès plus aisément aux financements publics. La spécialisation sectorielle dans la culture joue également, dont Smartfr constitue sans doute l'un des plus sérieux concurrents. Autrement dit, l'implantation territoriale représente un facteur significatif qui marque les modèles socioproductifs des CAE, nécessité des réponses adaptées et donc une source de diversification. *En synthèse*, les CAE se distinguent de leur environnement par une offre étoffée qui leur permet de toucher un public de bénéficiaires différents de leurs concurrents les plus proches. Toutefois, la baisse des subventions peut mettre en concurrence des CAE entre elles, voire avec d'autres structures pour y accéder.

#### *Parties prenantes*

S'intéresser aux parties prenantes est essentiel pour comprendre les caractéristiques façonnant des relations sociales de production, donc les rapports de pouvoir qui définissent le compromis de gouvernement coopératif. Lorsqu'on met en parallèle la répartition des parties prenantes internes dans les trois CAE, on constate plusieurs éléments significatifs (cf. Graphique 1). D'abord les TA sont majoritaires dans la communauté, et en particulier les ES. Ce résultat est cohérent avec la centralité des usagers-sociétaires (les TA) dans le processus de production, de gestion et de décision. On note aussi la variabilité du nombre de sociétaires : il est particulièrement fort à Oxalis et bien moindre pour Artenréel. La taille importante de la communauté Coopanamiste, en particulier son nombre de TA,

mérite d'être soulignée, en particulier vis-à-vis d'Artenréel. Dans les trois cas, la part de SEM par rapport aux TA est inférieure à 10 %, attestant d'une répartition proche.

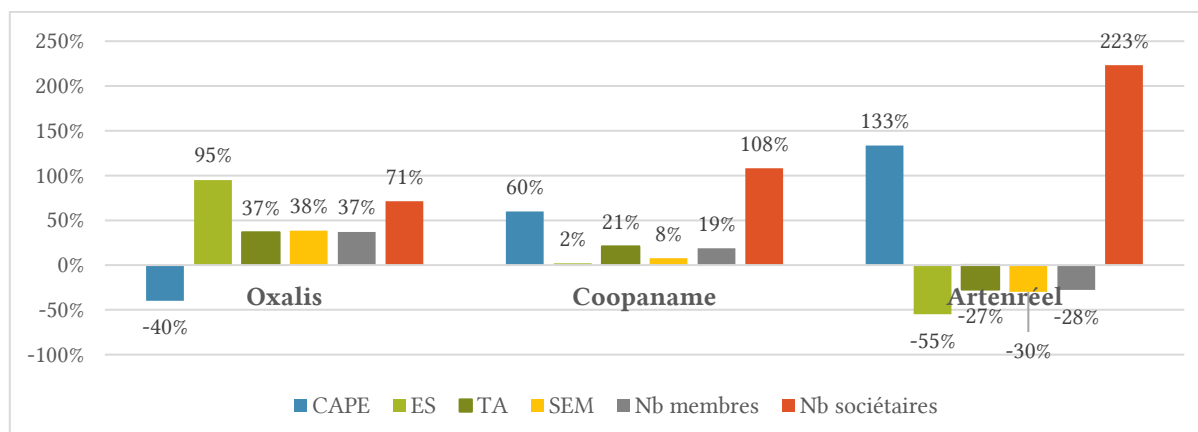
Graphique 1 : Comparaison des structures socioproductives des trois CAE, en nombre de membres (médiane 2013-2018)



NB : Parmi les TA sont comptabilisés les ES (cf. définition de TA partie 3). Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

Entre 2013 et 2018, l'évolution de la communauté de chaque CAE laisse entrevoir à la fois les effets communs liés aux changements législatifs (loi ESS 2014) à Artenréel et Coopaname, et aussi des choix stratégiques, en particulier à Oxalis (cf. Graphique 2). La population d'Artenréel connaît une baisse globale (nombre de membres divisé par 2), à l'exception du nombre de CAPE et du nombre de sociétaires multiplié par trois suite à l'application de la loi ESS 2014 qui modifie profondément la composition de ses parties prenantes internes, qui doit être relié à des pratiques conventionnellement instituées par CPE. La baisse de 30 % du nombre de SEM s'explique par la mutualisation des services au sein de Cooproduction. La diminution du nombre de TA reste toutefois une donnée qui pose question. À l'inverse, Oxalis est marqué par la croissance forte des ES (presque multiplié par 2), tandis que le nombre de TA et de SEM s'élève à près de 40 %. Le nombre de sociétaire croît de plus de 70 %. A Coopaname, c'est le nombre de sociétaires qui croît le plus, ainsi que celui des TA en CAPE sous l'effet de la loi, révélant des pratiques plus proches d'Artenréel. Ce qui est notable, c'est la faible croissance du nombre de SEM (+ 8 %) comparée au nombre de TA (+ 21 %), et la faible croissance du nombre d'ES (+ 2 %), comparée au celle des TA (+ 21 %).

Graphique 2 : Évolution des parties prenantes internes à Oxalis, Coopaname & Artenréel (2013/2018)



Source : Réalisé par les soins de l'autrice.



De manière cohérente aux pratiques dans le mouvement coopératif (cf. principes coopératifs Annexe 2), les trois CAE étudiées développent un sociétariat croisé qui lie plusieurs coopératives de façon réciproque. On remarque que le sociétariat croisé est plus ou moins complété par des principes et des valeurs communes et précisément qualifié. Coopaname en fait un enjeu de communication pour faire valoir sa taille importante comme l'indique l'usage de la notion de « *communauté coopaname* ». La formalisation de ces relations partenariales vise à renforcer la solidarité et la visibilité de plusieurs coopératives, autant pour leurs membres, que vis-à-vis des partenaires institutionnels et de leurs concurrents. Ainsi, Coopaname se distingue par la composition hétéroclite de ses partenariats coopératifs, associatifs, et universitaires qui lui donnent un poids institutionnel auprès des collectivités publiques et au sein du mouvement de l'ESS. On note la proximité des stratégies historiques de CPE d'essaimage mises en œuvre par Coopaname et Artenréel, mais dont Coopaname tend à se distancier entre 2013 et 2018. Potentiellement, ce choix stratégique permet de renforcer l'assise financière de la coopérative, en cas de difficulté économique des coopératives. C'est sans doute à Artenréel que ce choix stratégique est le plus évident entre 2013 et 2018 avec la structuration au sein de la Scic Cooproduction. La mutualisation, menée par Oxalis et Coopaname politiquement inédite, témoigne de ses limites avec l'échec de la mutualisation de la paye pour prendre une autre forme : partage d'expériences et stimulation des relations sociales et commerciales des UPIC.

Dans les trois cas, on note une diversification des partenariats en lien avec le numérique et les tiers-lieux. Oxalis et Coopaname se distinguent d'Artenréel par la distanciation qu'elles opèrent vis-à-vis des réseaux institutionnels coopératifs, et la création de partenariats novateurs. Artenréel se démarque par son inscription dans les réseaux institutionnels publics et coopératifs qui atteste de choix stratégiques différents. Les décisions de Coopaname et Oxalis reflètent moins les tendances partenariales des CAE, quoiqu'on note que le mouvement des CAE esquisse de nouveaux partenariats pour faire face à la baisse générale des subventions publiques. Dans les trois cas, des liens sont créés avec le monde universitaire témoignant d'une ouverture et d'une volonté d'étudier leurs pratiques. Si la diversité des partenaires de Coopaname est marquante, la cohérence de cette profusion de partenariats interroge, comme le signe d'un potentiel éclatement du Projet et de ses activités socioproductives, qui nécessite un temps de travail dédié non directement productif au sens marchand. Si cela constitue un facteur propice à sa notoriété et à son ouverture, c'est aussi une fragilité. Coopaname se caractérise par la volonté de renforcer les relations avec les personnes qui participent financièrement à son développement, signifiant une intention d'élargir sa communauté en instituant des rapports durables non strictement basés sur une contribution financière. De fait, elles incluent aussi des liens réciprocaires cohérents avec le Projet coopératif.

*En synthèse*, Oxalis développe et crée des partenariats qui visent directement à répondre aux intérêts de ses membres ; Coopaname se singularise par un choix éclectique de partenariats politiques visant l'enrichissement continu de ses expérimentations politiques ; Artenréel s'inscrit dans un écosystème structuré en coopérative autour de CAE « *sœurs* », en sus de partenariats institutionnels déterminants dans son modèle.

## 1.1. Système socioproductif

Considérant la nature coopérative de ces entreprises, qui ont en sus la particularité de refléter l'expérimentation de nouvelles organisations productive, l'analyse des systèmes socioproductifs représentatifs des CAE est un préalable nécessaire pour comprendre les modèles socioproductifs des CAE. Quelles sont les caractéristiques majeures des trois CAE ? Quels sont les éléments qui les singularisent les unes des autres ?

### 1.1.1. Implantation géographique

De façon générale, les CAE inscrivent leurs activités socioproductives sur un territoire défini. Concrètement cela se traduit par la création de liens privilégiés avec les collectivités territoriales (plus particulièrement pour Artenréel) et des acteurs de l'ESS. Oxalis se différencie par son ancrage sur plusieurs régions françaises, en particulier dans les milieux ruraux. Coopaname voit sa communauté investir différents territoires au-delà de la région parisienne suivant la volonté de TA d'entretenir un lien avec la coopérative malgré leur déménagement. Artenréel poursuit, elle, la politique d'implantation territoriale de CPE, avec un quasi-monopole en Alsace voire plus largement dans la Région Grand-Est, du fait de sa politique d'essaimage. Les activités socioproductives des CAE incluent une nécessaire proximité qui vise à favoriser le lien social, en imaginant des organisations et des liens intercoopératifs inédits, à l'instar des expérimentations Bigre !

### 1.1.2. Niveaux de production

L'analyse des niveaux de production<sup>1</sup> concerne des éléments mesurables d'un point de vue monétaire et selon les données produites et disponibles dans les CAE : chiffre d'affaires des UPIC et des UPC, budget de l'EM et le capital social. Cette analyse laisse de côté l'ensemble des productions d'une autre nature, mais permet de déceler des différences en matière de volume et d'évolutions entre 2013 et 2018, dessinant des caractéristiques propres à leur modèle. La comparaison des niveaux de production montre la taille conséquente de Coopaname (10 902 k€ en 2018) par rapport à Artenréel (1 365 k€). De même, la production des UPIC Oxalistes représente plus du double des chiffres d'affaires agrégés des CAE membres de Coopération (9 481 k€ en 2018 contre 4 476 k€ en 2018). Le budget de l'EM de Coopaname (2 219 k€ en 2018) apparaît moindre, en comparaison à celui d'Oxalis (1 486 k€), lorsqu'on considère sa population quatre fois moindre. Toutefois, on note que leur chiffre d'affaires sont équivalents. Ce qui est le plus significatif dans l'analyse de ces niveaux, c'est l'importance de la production des UPC à Oxalis<sup>2</sup> : 2 538 k€ contre 1 778 k€ à Coopaname en 2018. Les évolutions des variables par niveau de production apportent plus d'informations (cf. Graphique 3). D'abord, on note la croissance majeure du capital social dans les trois CAE, et cela plus particulièrement à Coopaname et Artenréel, où il fait plus que doubler. Ce résultat montre l'impact de la loi ESS 2014. Le deuxième facteur significatif concerne la croissance des ventes réalisées par les UPC, en particulier à Coopaname entre 2015

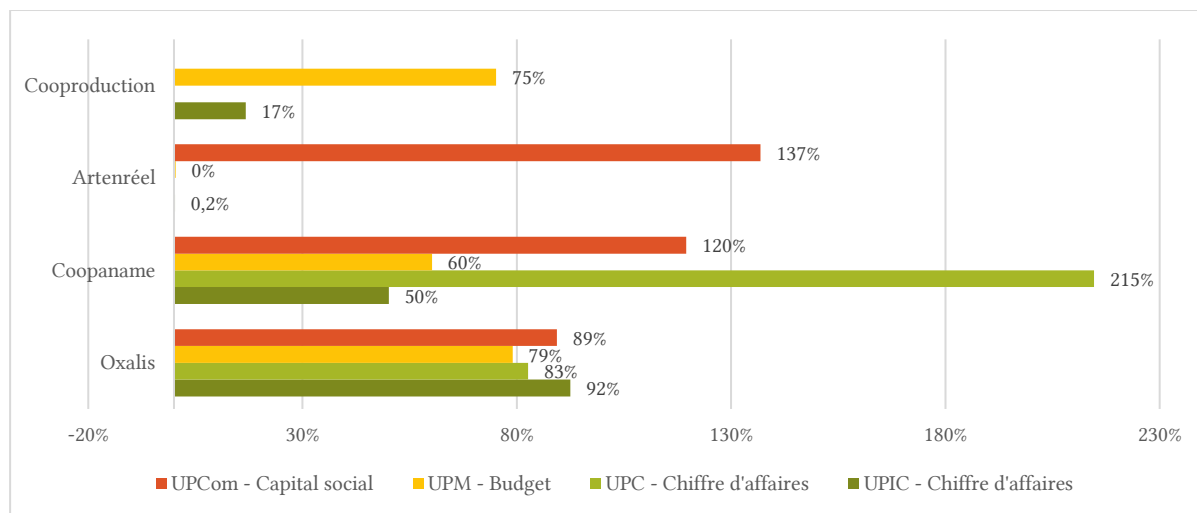
---

<sup>1</sup> Pour l'ensemble des variables mesurées, nous avons choisi d'utiliser les médianes.

<sup>2</sup> Il faut toutefois prendre avec précaution au sens où Oxalis a développé des outils de mesure plus précis que Coopaname et qu'elle inclut plusieurs formes de coopérations dans son calcul (ex. appel d'offres).

et 2018, mais aussi à Oxalis attestant d'un choix stratégique, rien que de les comptabiliser. Troisièmement, on remarque la progression limitée du budget de l'EM comparé au chiffre d'affaires, indiquant le potentiel de revenus généré par les TA. À Arternréel, il est resté globalement stable sur la période. Si à Oxalis et Coopaname, la hausse du chiffre d'affaires des UPIC est importante<sup>3</sup>, en revanche, à Arternréel, elle est faible (+ 0,2 % entre 2013 et 2018), ce qui laisse penser l'atteinte d'une taille critique.

Graphique 3 : Évolution de la production des AE, du budget de l'EM et du capital social, à Oxalis, Coopaname et Arternréel (2013-2018)



NB : Pour Cooproduction, le chiffre d'affaires retenu concerne l'agrégation du chiffre d'affaires des CAE impliquées de 2016 à 2018. Pour Arternréel, nous n'avons pas de données globales sur le chiffre d'affaires des UPIC. Pour Coopaname, l'évolution du chiffre d'affaires des UPIC est analysée entre 2015 et 2018. Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

L'analyse de la composition du budget indique une répartition des ressources de l'EM différentes. Si on s'intéresse aux médianes, on constate la proximité de Coopaname et d'Oxalis. La part de la contribution représente plus de 50 % des ressources de l'UPM (près de 60 % pour Oxalis et 51 % pour Coopaname), tandis que c'est seulement 1/4 à Arternréel. À Coopaname, les subventions constituent 1/3 des ressources du budget de l'EM. C'est près de 70 % pour Arternréel. Ces résultats indiquent aussi des orientations stratégiques et politiques relatives aux fonctions socioproductives privilégiées. Dans les trois cas, le CICE correspond à une part non négligeable<sup>4</sup> : 15 % à Coopaname, 11 % à Oxalis et 8 % à Arternréel. La suppression du crédit d'impôt en 2019 impacte l'équilibre budgétaire des EM. L'évolution des variables correspond à celle du chiffre d'affaires. À Oxalis et Coopaname, les ressources publiques décroissent fortement, tandis que la contribution des UPIC augmente. À Arternréel, les tendances sont plutôt stables.

On s'intéresse aux résultats de la production, en considérant l'évolution des variables suivantes : chiffres d'affaires globaux de la coopérative, marges de production et commerciale, salaires et traitements<sup>5</sup>, résultat net et fonds propres (cf. Graphique 4). De manière générale, le chiffre d'affaires des CAE croît, mais à Oxalis, il double quasiment (+ 87 %), tandis qu'à Arternréel, la progression est limitée

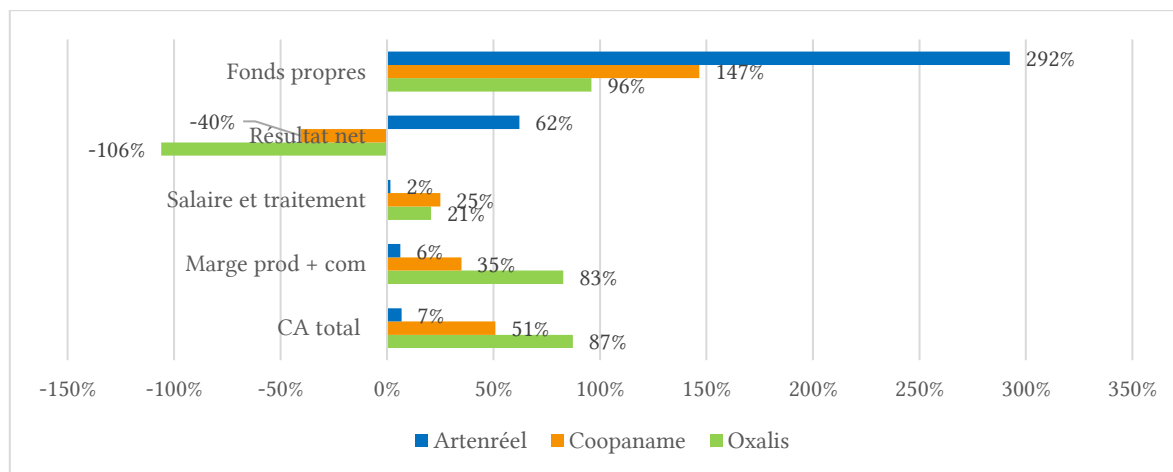
<sup>3</sup> Quasiment multiplié par deux à Oxalis tandis qu'il croît de 50 % à Coopaname.

<sup>4</sup> Qui est fonction de leur nombre de salariés.

<sup>5</sup> D'après les liasses fiscales. Ils concernent l'ensemble des salariés sans distinction selon leur statut.

(+ 7 %). Dans les trois cas, la hausse de la marge de production et commerciale est à peu près équivalente, à l'exception de Coopaname (+ 51 % de chiffres d'affaires, mais + 35 % pour la marge). Les salaires et traitements croissent de façon moindre, mais néanmoins cohérente selon l'évolution du chiffre d'affaires et la marge de production et commerciale. La variation des résultats nets sont plus contrastées à Oxalis et Coopaname, avec de baisses notables, qui indiquent une forme d'instabilité de la coopérative compensée par la présence de fonds propres. Ces résultats s'expliquent par des investissements conséquents (ex. : IDA pour Coopaname). Facteur positif, la croissance du sociétariat dans les trois CAE – en particulier à Artenréel – accroît fortement leurs fonds propres.

Graphique 4 : Évolution des résultats productifs, Oxalis, Coopaname et Artenréel (2013-2018)



NB : Mesurer en termes de taux de croissance. Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

### 1.1.3. Multiactivité – pluriactivité

Les CAE se caractérisent par la multiactivité des UPIC, qui peut se restreindre à un secteur en particulier. Toutefois, on constate des frontières floues – dans le cas d'une Activité professionnelle (AP) de graphisme qui peut se situer dans l'une ou dans l'autre – qui indiquent en fait un choix personnel des TA. Les CAE généralistes se différencient par la place importante des AP de conseil et de formation, en sus de l'informatique et la communication. Ensuite, selon certaines tendances durables ou temporaires ou encore liées à l'histoire de la coopérative, on observe une présence plus marquée d'un métier. Cette multiactivité reste difficilement mesurable du point de vue de son impact sur les revenus, à l'exception du contraste entre les AE qui nécessitent des investissements importants (ex. : artisanat) et celles dans le conseil. Les TA obtiennent des revenus plus conséquents dans ces dernières. L'étendue de cette multiactivité dépend à la fois de facteurs territoriaux, sociaux (interconnaissance, bouche-à-oreille), les évolutions institutionnelles (ex. : services à la personne), les compétences des SEM, les critères sélectionnant les TA ou des choix stratégiques de la CAE. On observe une pluriactivité des TA plus importante à Artenréel qu'à Coopaname et Oxalis, révélant des pratiques propres au secteur culturel.

Les productions de services, artisanales ou culturelles se distinguent par la nature du travail, les modalités de réalisation, le montant des frais de production, les risques de santé et de la marge commerciale, la clientèle et le marché ciblés, la réglementation, le pourcentage de TVA appliqué, etc. De plus,

selon la nature des AP, on peut observer des dynamiques saisonnières. Il en provient des stratégies, au niveau des UPIC et de la coopérative, mais aussi des résultats en termes de chiffres d'affaires, de marge et de rémunération qui peuvent fortement varier. De même, on constate des rapports sociaux de production qui varient également en fonction des AP. Ces dynamiques font peu l'objet d'une analyse stratégique et d'un suivi de gestion comparatif, à l'exception d'Oxalis qui très tôt s'est organisé en filière économique. Coopaname s'intéresse davantage à ces dynamiques, avec l'arrivée du directeur financier, puis suite aux résultats de l'enquête Revenus & Temps et l'institution de catégories métiers. Or, ces deux cas semblent plutôt représenter des particularités. Ainsi, si la multiactivité est au cœur du Projet coopératif commun à l'ensemble des CAE, y compris avec une dimension sectorielle, considérant notamment les besoins communs des TA en termes d'accompagnement et de gestion de leur AE, et l'enrichissement réciproque d'échanges, au-delà de la nature de l'AP, elle n'est pas au cœur des outils de suivi de gestion des CAE, alors même que des différences significatives singularisent les AP des TA en CAE (cf. Tableau 2 : Les six catégories de production dans une CAE). Quant à la pluriactivité, elle constitue souvent une forme de bricolage opéré par les TA, de façon choisie ou subie, que les CAE visent à simplifier de manière générale. Mais, selon les us et coutumes d'une AP et les pratiques et les dispositifs mis en place au niveau de l'UPM, les modalités de sa mise en œuvre sont plus ou moins facilitées, mais l'accompagnement à la gestion de cette pluriactivité est quasi-systématique.

De façon générale, les systèmes socioproductifs des CAE se caractérisent par plusieurs éléments communs : l'origine plurielle de leurs ressources, mais se différenciant selon les cas, la multiactivité générant des dynamiques contrastées. L'organisation des principales fonctions apparaît ainsi relativement similaire. Les différences proviennent de la taille de la coopérative (nombre de membres), des mécanismes propres à la communauté (système de contribution, traitement du résultat), des outils de gestion, et éventuellement du Projet coopératif. L'analyse de leur système socioproductif permet de relever des éléments révélant des choix politiques, stratégiques et organisationnels réalisés par les CAE, d'un point de vue tangible et souvent marchand et monétaire. L'identification des singularités du système socioproductif des CAE confirme la dimension expérimentale de ces entreprises atypiques, caractéristiques des *zones grises de l'emploi et du travail*.

## 2. *Un socle commun d'idées et des singularités à l'origine de Projets coopératifs distincts*

C'est du Projet coopératif – notion introduite dans la section 1 du chapitre 8 - que découlent les fonctions socioproductives privilégiées par la communauté, ce qui nous amène à comprendre son articulation avec une stratégie de compétitivité coopérative et une configuration socioproductive. Alternatives à l'entrepreneuriat individuel, les CAE partagent d'abord un socle commun d'idées constituant leur Projet coopératif - le travail autonome et démocratique, la mutualisation de services et la coopération - fondant l'utopie concrète qu'elles revendiquent (Ballon & alii, 2019)<sup>6</sup>. On discerne aussi des caractéristiques différentes selon les trois CAE étudiée, dont il s'agit maintenant de comprendre les origines et les déclinaisons.

---

<sup>6</sup> Voir aussi le glossaire.

- Le Projet d'**Oxalis** se définit par quatre éléments caractéristiques : un engagement politique des membres institué par une charte, l'idée de vivre et travailler autrement, la recherche d'autonomie et d'émancipation et enfin l'idée d'utiliser la CAE comme un outil, géré de façon démocratique.
- Formulé dans le cadre d'une recherche-action permanente, le Projet de **Coopaname** s'énonce comme une utopie — la mutuelle de travail — qui vise à favoriser l'autonomie dans et par le travail de ses membres, au moyen d'expérimentations organisationnelles fondées sur l'association, la coopération et la mutuelle.
- Le Projet d'**Artenréel** intègre quatre dimensions : son ouverture avec une inscription de ses activités socioproductives dans l'intérêt général, la diffusion de la culture coopérative auprès des artistes pour entreprendre collectivement, son caractère institué dans les réseaux coopératifs, et enfin son ambition de transformation sociale par l'éducation coopérative. Son Projet coopératif — novateur à l'origine — s'institue dans les réseaux institutionnels coopératifs et dans un consortium coopératif.

Les singularités des Projets s'expliquent par plusieurs facteurs : l'histoire de la communauté, les imaginaires de références (autonomie coopérative, intérêt général de la société, transformation sociale), la place des bénéficiaires dans la formulation du Projet, le réseau partenarial et institutionnel, le rôle des gérants et des dirigeants qui sont à l'origine de la formulation des Projets, la priorisation de la finalité des activités socioproductives effectuées par l'EM, le rapport à l'utopie versus une dimension plus fonctionnelle. De fait, selon les CAE, le Projet fait l'objet d'un travail de formulation plus ou moins important, comme à Coopaname, et on note la position prépondérante de la direction dans le processus démocratique. On note une intention de diffuser le Projet auprès de partenaires et de la société civile pour Coopaname, et auprès des institutions publiques et des réseaux institutionnels pour Artenréel, ce qu'Oxalis dont le Projet se tourne davantage vers les besoins de ses membres réalise de façon moindre.

*En synthèse*, on constate l'importance de l'histoire à la fois de la coopérative (l'entreprise) et de la communauté (le groupement de personnes) dans la formulation du Projet coopératif. L'utopie représente une dimension essentielle du Projet coopératif. À Coopaname, c'est elle qui maintient sa continuité et porte les actions et les activités de la communauté. Elle est moins présente à Artenréel et Oxalis. Nous approfondissons cette lecture dans l'analyse de la multifonctionnalité des CAE (cf. sect. 2).

### *3. Des stratégies de revenus à la formulation d'une stratégie de compétitivité coopérative*

L'un des résultats majeurs de la thèse concerne l'analyse combinée des stratégies de revenus qui s'enchaînent dans une stratégie de compétitivité coopérative. Il s'agit ici de relever les enchâssements contrastés ainsi qu'un impensé stratégique des CAE. L'analyse des stratégies de revenus des TA visait à identifier les principales sources mobilisées, en considérant leur situation socioprofessionnelle, établir des tendances générales relatives aux stratégies de revenus — en matière de moyen-types — et enfin, lorsque c'était possible, de mesurer leur efficacité, au regard des attentes et des objectifs des TA, et de la CAE. Dans un second temps, nous explicitons les principales sources de compétitivité

mobilisées avant de présenter les principaux enseignements relatifs aux stratégies mises en œuvre entre 2013 et 2018.

### 3.1. Stratégie de revenus

Ce niveau a encore été peu exploré par la littérature. C'est sans doute l'enquête Revenus et Temps qui apportent à ce jour le plus d'éléments par sa focalisation sur la composition des rémunérations (cf. Annexe 1). Les CAE disposent de peu d'outils globaux pour les étudier, à l'exception d'Oxalis depuis plus de 10 ans, et Coopaname qui en développe plus récemment. Ce fait s'explique par l'orientation historique des CAE vers l'accompagnement à l'insertion par la création d'activités : il est principalement de nature individuelle, personnalisée. L'analyse globale des choix stratégiques opérés par les TA pour faire croître leurs revenus existe de manière très parcimonieuse dans les CAE. Cette dimension apparaît en partie paradoxale puisque c'est un élément essentiel dans le développement des AE. Ce résultat laisse à penser que ce n'est pas un enjeu stratégique pour la coopérative, bien qu'il soit important. Sans un développement commercial suffisant des AE, les ressources de l'EM sont affectées et cela d'autant plus avec la réduction des subventions publiques. À notre sens, c'est un objet de recherche-action qui prend de l'importance dans la période actuelle, alors que le nombre de TA croît générant une concurrence pour les TA. Nonobstant, l'absence de travaux scientifiques sur la question et de vision globale des CAE s'explique par la définition instituée, autant sciences de gestion qu'économiques, de la stratégie associée principalement à la production de valeur marchande. Or, ce n'est pas l'unique finalité des TA (Ballon & alii, 2019) : c'est ce que nous avons cherché à qualifier à l'appui de la notion de multifonctionnalité déclinée au niveau de la stratégie des TA.

La stratégie de revenus définit les choix de sources de revenus privilégiés par une TA pour son UPI ou plusieurs TA dans le cadre d'une UPC, en fonction de plusieurs critères présentés dans la section 2 du chapitre 8. Notons que le TA peut opter pour une ou plusieurs sources de revenus, de manière simultanée ou successive. La stratégie des TA se révèle étroite du fait de la dimension individuelle de leur AE<sup>7</sup> : leurs ressources financières et leur capacité de travail sont limitées. La spécificité des stratégies des petites unités de production, où le rapport au métier est particulier, quand la personne — souvent l'unique productrice — est en capacité de déterminer de façon autonome la nature de sa production, son prix, ses choix de marché et ses modes de production. Ainsi, la stratégie évolue rapidement, de façon proche des pratiques observées dans les entreprises artisanales (Polge, 2008) : cette variabilité importante rend plus complexe une analyse globale et dans le temps. Parmi les principales sources de revenus, c'est-à-dire des moyens de générer des ressources, onze sont identifiées dans les CAE étudiées (cf. chap. 8, sect. 3).

Considérant la dimension subjective des stratégies de revenus, le rapport direct du TA avec son Activité professionnelle (AP) et l'autonomie productive dont il dispose au sein de la CAE rend possible une évolution rapide des stratégies<sup>8</sup>. Cette souplesse peut être réduite lorsqu'il s'agit d'une Unité

---

<sup>7</sup> Dans le cas d'une UPI.

<sup>8</sup> Contrairement à une entreprise impliquant différents niveaux hiérarchiques décisionnaires.

Productive Collective (UPC), impliquant plusieurs TA qui doivent se coordonner pour établir une stratégie commune. Ces stratégies de revenus sont déterminées par chaque TA et/ou ceux qui s'associent dans le cas d'une AE. S'intéresser aux stratégies de revenus des UPIC décale le point de focale habituel de la stratégie vers la personne en elle-même. Les frontières entre les besoins de l'AE et du TA sont liées du fait du caractère individuel, voire personnel de l'exercice de l'AP. L'organisation des activités socioproductives illustre à ce titre l'entremêlement entre métier, vie coopérative et vie familiale : le fait qu'une majorité de ces personnes travaillent chez elles introduit une alternance entre activités professionnelles et domestiques<sup>9</sup>. Les profils des TA, et leurs motifs d'intégration, les niveaux de développement des AE contribuent à la formulation de la stratégie d'une CAE et l'organisation de ses moyens de production.

Les stratégies de revenus des TA reflètent les pratiques de bricolages, caractéristiques des trajectoires socioprofessionnelles des travailleurs indépendants et autonomes plus généralement (Reynaud, 2006). Elles sont étroitement liées aux situations personnelles, aux contraintes institutionnelles, à l'environnement concurrentiel variant selon la nature des AP et l'offre commerciale des AE. On constate que les démarches des TA sont plus ou moins efficaces, notamment pour générer des salaires suffisants. Les choix de stratégies des TA dépendent de l'ordre des finalités fluctuant suivant leur rapport au travail et l'AP. Il n'existe aucun accord préalable pour construire des stratégies convergentes. D'ailleurs, ce n'est pas l'objet de la coopérative : les stratégies de revenus ne constituent pas un ensemble collectivement défini, mais révèlent des intérêts de chaque UPIC. Les TA n'ont pas de vision des stratégies de leurs pairs : ce sont les salariées de l'entité mutualisée (SEM) et les instances dirigeantes<sup>10</sup> qui disposent de cette vision. En ce sens, les AG sont essentielles pour permettre aux TA d'adopter un regard plus complet. C'est une tension structurelle des modèles socioproductifs : des stratégies contradictoires et complémentaires peuvent être mises en œuvre simultanément.

Dans les trois CAE, aucune stratégie globale, ni de source largement mobilisée, n'apparaissent de façon évidente, même lorsqu'on combine l'ensemble des données récoltées. Ces résultats doivent donc être interprétés avec précaution. On relève qu'une minorité de TA affirme dans leur discours une stratégie de revenus, tandis qu'on constate de fortes évolutions concernant les choix stratégiques d'une majorité d'entre eux. En effet, certaines TA rencontrent des difficultés majeures pour développer leur AE. Ils ne parviennent pas à exploiter significativement une source de revenus particulière. Ces cas sont plus récurrents à Artenréel et Coopaname, ce qui s'explique aussi par leurs choix politiques d'ouverture à tout profil de TA. Toutefois, sans salaire dans le système institutionnel même avec des compléments de revenus (ex. : allocation retour emploi), les TA vivent des situations de précarité paradoxales au regard de leur Projet coopératif, au sens où il n'y a pas de création d'emplois et l'insertion professionnelle se révèle finalement limitée.

Si à Oxalis, les principales sources de revenus mobilisées sont ciblage de la clientèle, coopération de production, la marque, la mutualisation, la spécialisation et la qualité ; à Coopaname, il s'agit de la

---

<sup>9</sup> Situation d'une ES d'Oxalis avec laquelle un entretien a été réalisé.

<sup>10</sup> Direction, gérance, conseil d'administration.



diversité, du ciblage de la clientèle, de la coopération de production, de liens réciprocaires et de mutualisation ; et à Artenréel, nous avons repéré la diversité plus marquée que dans les deux autres CAE, la spécialisation, la marque, le réseau local, liens réciprocaires. En synthèse (cf. Tableau 1), les choix de sources principalement privilégiées concernent la diversité d'offres et d'AP, ensuite la coopération de production et les liens réciprocaires, qui révèlent l'association de plusieurs fonctions socioproductives et l'appui sur les opportunités offertes par la CAE.

Tableau 1 : Les sources de revenus les plus mobilisées à Oxalis, Coopaname et Artenréel

n°	Sources de revenus	Récur- rence	n°	Sources de revenus	Ré- cur- rence
1	Spécialisation basée sur une compétence, un savoir-faire (spécialisation)	**	7	Développement territorial & Effets de réseaux (réseau)	**
2	Diversité d'offres et d'Activités professionnelles (diversité)	****	8	Augmentation des capacités de production (volume)	*
3	Innovation	*	9	Réduction des coûts de production par le collectif (mutualisation)	*
4	Qualité du bien ou service répercutée sur le prix de vente (qualité)	**	10	Liens réciprocaires (troc)	***
5	Ciblage des clients et préférence de contractualisation (clientèle et contrat)	**	11	Coopération de production (coopération)	***
6	Image de marque et notoriété (marque)	*			

Légende	Symboles
Très significative	****
Significative	***
Peu significative	**
Rare	*

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

Dans le Tableau 2, les stratégies de revenus (en termes de moyen-types) principalement repérées sont d'abord économiques (marchande) et professionnelles (mutualisées et communautaires), et puis sociales, collectives. À Coopaname et Artenréel, tout particulièrement, on relève une proportion non négligeable de TA qui n'adoptent pas de stratégie particulière.

Tableau 2 : Les principales stratégies de revenus à Oxalis, Coopaname et Artenréel

Stratégie de revenus	Oxalis	Coopaname	Artenréel	Générale
Sociale		X	X	X
Économique	<b>X</b>	X	X	<b>X</b>
Professionnelle	X	X	<b>X</b>	<b>X</b>
Collective	X	X		X
Politique		<b>X</b>		
Sans		X	X	X

NB : Lorsque la police de la croix est en gras, cela signifie qu'elle est majeure dans la CAE dite.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

À l'issue de cette analyse, on peut conclure que les stratégies de revenus bricolées par les TA dans les *zones grises du travail et de l'emploi* sont traversées par plusieurs tensions identifiables illustrant les tensions structurant les CAE : politique/économique, individuelle/collective, sens/rentabilité, etc.

- **Des tensions internes** (mécanismes et règles de la coopérative, stratégie de compétitivité) **et externes** (réglementation, évolution des politiques publiques et marché concurrentiel) ;
- **Des contraintes individuelles** (ressources limitées, notamment en termes de capacité de travail dans les UPI) **et collectives** (les intérêts divergents au sein d'une UPC) ;
- **Des tensions entre finalités marchandes** (générer de la valeur ajoutée pour investir dans leur activité et se salarier durablement) **et identitaires** (la volonté de participer aux activités communautaires et démocratiques généralement non rémunérées directement sous forme monétaire)
- **Des tensions entre la diversité des Activités professionnelles** exercées selon des statuts et la nature des productions **et la monoactivité** restreignant la capacité à s'adapter aux opportunités ;
- **Des tensions entre la génération de revenus de subsistance suffisants** (survie) **et le développement de l'AE** (autonomie productive) ;
- **Des tensions entre la recherche de sens** dans le travail **et le développement d'une AE rentable**, deux objectifs qui ne sont pas toujours compatibles ;
- **Des tensions entre la nécessité d'être flexible** face aux opportunités offertes par le marché et la coopérative, en considérant les contraintes de la situation socioprofessionnelle de la personne et le risque de générer une AE caractérisée par **son instabilité**.

La diversité des stratégies de revenus constitue une caractéristique fondamentale des modèles socio-productifs des CAE. Il y a rarement une seule source de revenus choisie par les TA. De plus, les stratégies évoluent rapidement en particulier dans les UPI, et les opportunités de coopérations qui peuvent réorienter les stratégies des TA significativement. De fait, les stratégies de revenus dépendent étroitement de facteurs au final très nombreux évoqués précédemment. En outre, les TA associent un ensemble d'objectifs pluriels. Si la génération de revenus en valeur monétaire est sans conteste la visée principale, ce n'est pas la seule finalité qui oriente leur stratégie, puisque les TA intègrent des visées professionnelles, politiques, sociales. Il y a ainsi une profonde multifonctionnalité dans les choix stratégiques opérés par les TA. Au final, on relève une tension structurelle entre les TA selon l'efficacité variable de leur stratégie sur le plan marchand. Elles génèrent des revenus contrastés et c'est une source potentielle de conflits, sous l'effet de sentiments d'injustice ou d'inégalités, autant de la part des plus « aisés » que des plus « démunis »<sup>11</sup>.

### 3.2. Stratégie de compétitivité

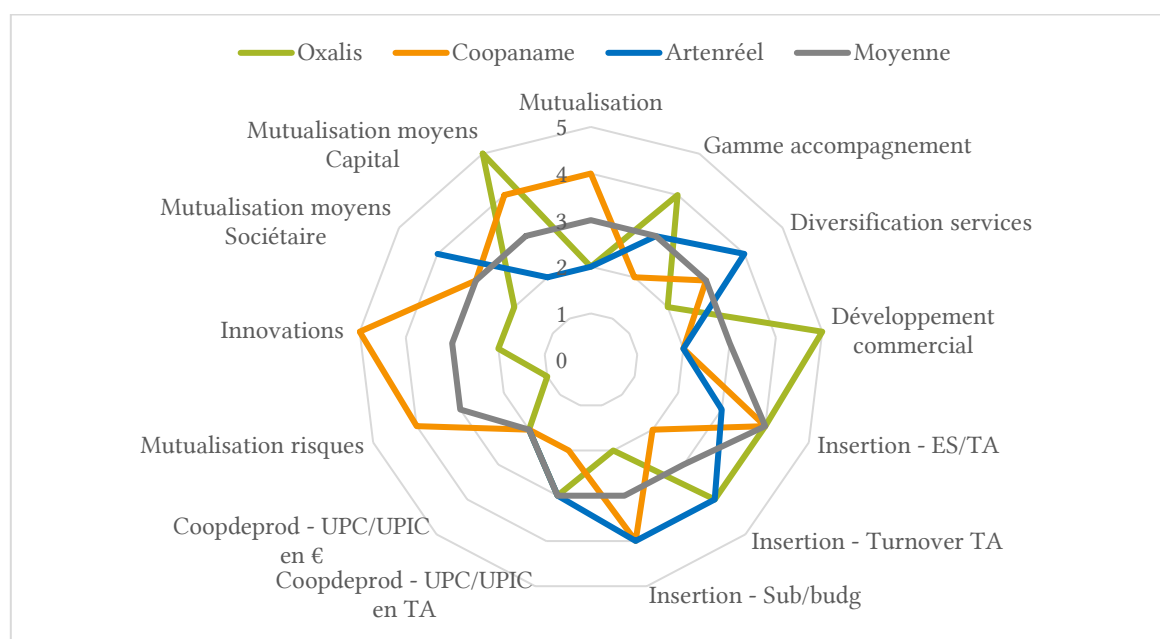
La notion de stratégie de compétitivité coopérative indique le choix d'une combinaison de sources par une CAE pour assurer la pérennité de ses dynamiques socioproductives, selon le contexte

---

<sup>11</sup> Nous approfondissons ce point dans la seconde sous-section.

socioéconomique et l'état de la concurrence. Elle résulte de l'agrégation des stratégies de revenus des UPIC et d'un processus de délibération mobilisant la communauté sociétaire. Cette lecture rend compte de l'enchâssement de plusieurs niveaux stratégiques distincts, qui vient ainsi enrichir l'analyse de C. Bodet & alii. (2013). De plus, elle intègre une approche multifonctionnelle, en considérant l'importance du Projet coopératif des CAE. Les résultats de notre analyse qualitative et quantitative révèlent plusieurs éléments significatifs concernant la mobilisation privilégiée de certaines sources. La représentation sous forme de radar illustre les différentes combinaisons opérées à Oxalis, Coopaname et Arterréel. À partir des indicateurs établis pour chaque source (cf. chap. 8 sect. 4), nous avons calculé la moyenne sur la période 2013 et 2018 ensuite déclinée sous forme d'échelle allant de 1 à 5 (cf. Graphique 5).

Graphique 5 : De l'efficacité socioproductive des stratégies de compétitivité coopérative



NB : Pour comprendre la construction de ce graphique, notamment de l'échelle se référer à l'annexe 25.

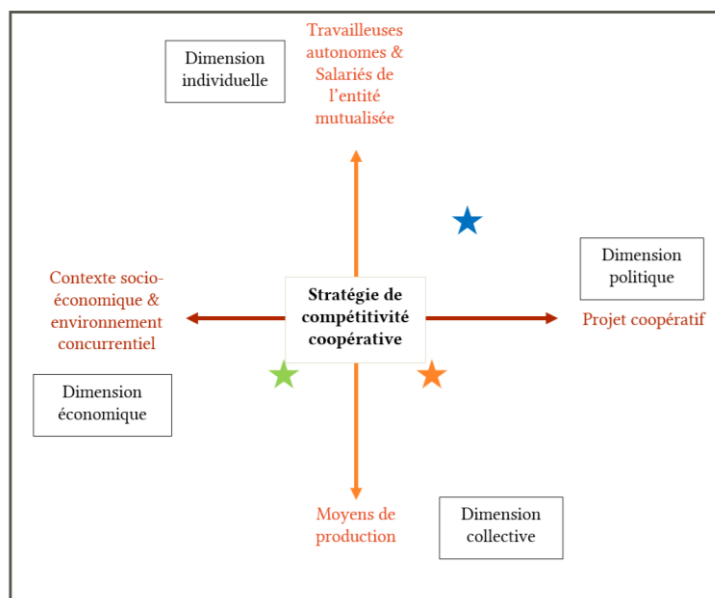
Source : Figure réalisée par les soins de l'autrice.

À Oxalis, la stratégie de compétitivité repose sur trois sources principales : le développement commercial des AE, la coopération économique dans une perspective de transformation sociale en vue d'accroître les opportunités commerciales des TA, et l'accompagnement en vue d'améliorer la qualité des services offerts aux TA pour augmenter leur chiffre d'affaires. La stratégie de compétitivité coopérative coopanamiste se caractérise par l'articulation de plusieurs sources a priori contradictoires qu'elle parvient à mettre en cohérence : recherche d'économies d'échelle par la mutualisation, accompagnement à l'insertion dans l'intérêt général, coopération de production, gestion mutualisée des risques socioéconomiques, innovations, mutualisation durable des moyens de production et enfin la notoriété. C'est à Coopaname que la baisse des subventions publiques impacte le plus de sa stratégie. Arterréel formule une stratégie de compétitivité portée par une dimension institutionnelle en cohérence avec son Projet coopératif et ses relations partenariales, dont la mutualisation intercoopérative des services mutualisés au sein de Cooproduction constitue l'une des principales caractéristiques entre 2013 et 2018. Sa stratégie est conventionnelle du point de vue de son intention d'insertion sociale par

l'activité de professionnels de la culture, et s'intègre dans les politiques publiques, où elle parvient à négocier la continuité de ses subventions malgré la baisse générale.

*En synthèse*, la stratégie la plus originale est sans doute celle de Coopaname qui cherche à grossir, tout en assurant sa démocratie, pour renforcer la mutualisation des risques socioéconomiques, et en restant ouverte. Oxalis adopte une stratégie qui parvient à combiner la coopération et la commercialisation, grâce à un accompagnement dit « *de haut de gamme* ». Artenréel poursuit la stratégie de CPE avec une dynamique d'innovation sociale continue. Dans les trois CAE, on observe une forte propension d'innovation sociale et la volonté d'inventer des stratégies adaptées à leur projet. Cette analyse des processus stratégiques des CAE nous amène à conclure avec deux résultats principaux (cf. Figure 1). D'abord, les positionnements stratégiques varient selon les choix opérés par la coopérative, vis-à-vis des pouvoirs publics et selon les profils de personnes intégrées. Ces choix relèvent d'un arbitrage stratégique entre deux pôles en tension qui définissent la trajectoire des CAE : premièrement, entre une dimension individuelle (membres internes) et une dimension collective (configuration socioproductive), ce qui correspond à l'axe vertical sur la figure ci-dessous ; deuxièmement, entre une dimension économique (contexte socioéconomique, environnement concurrentiel) et une dimension politique (Projet coopératif), voir l'axe horizontal. La figure ci-dessous permet de situer schématiquement la stratégie de compétitivité coopérative d'une CAE selon une orientation plus individuelle (accompagnement social des personnes) ou collective (mutualisation des créances impayées), plus économique (focalisation sur le développement économique) ou politique (ex. : mutuelle de travail).

Figure 1 : Les positionnements stratégiques quadridimensionnels d'Oxalis, Coopaname et Artenréel



NB : Les flèches horizontales et verticales indiquent une quadruple tension structurelle dans le positionnement stratégique des CAE.

Source : Figure réalisée par les soins de l'auteurice.

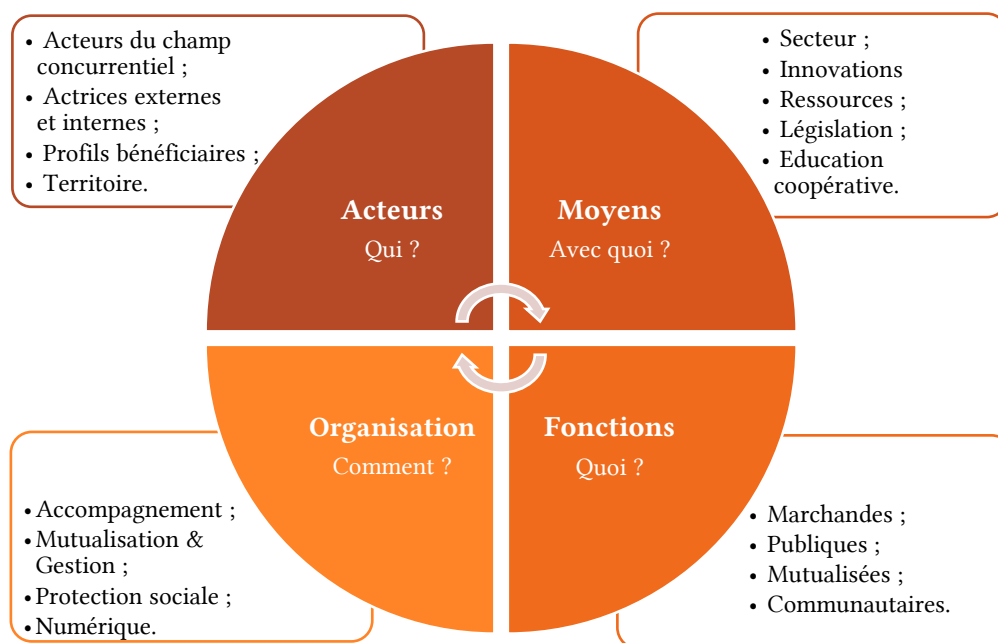
Notre enquête nous permet de situer les positionnements stratégiques des CAE étudiées, sur la période 2013/2018, par rapport à ces deux axes en tension. Ainsi, Oxalis se situe dans le cadran inférieur gauche : le développement commercial outille sa démarche politique et ses choix organisationnels

révèlent une organisation productive où les moyens de production sont pensés de façon collective. Coopaname se situe dans le cadran inférieur droit : sa stratégie est avant tout politique, avant d'être économique et on relève une croissance des dispositifs collectifs. Artenréel se situe dans le cadran supérieur gauche : son approche de l'accompagnement se focalise d'abord sur la personne, même si le collectif est loin d'être oublié, elle adopte une approche politique, avec une fonction socioproductive publique marquante, plus qu'une finalité économique.

Le second résultat significatif concerne l'identification de quatre variables sur lesquelles les CAE se positionnent pour orienter leurs choix stratégiques (cf. Figure 2) :

- **LES ACTEURS** : Qui sont les acteurs face auxquels elles doivent se positionner ? Et ceux avec lesquels elles s'associent, notamment au niveau de son territoire ? Quelle est la composition de la communauté de bénéficiaires ?
- **LES MOYENS** : Quelle est la nature principale des productions des AE ? Quelles sont les ressources mobilisées ? Quelles sont les innovations mises en œuvre ?
- **LES FONCTIONS** : Comment combinent-elles les fonctions d'ordre marchand, public, mutualisé ou communautaire ?
- **L'ORGANISATION** : Comment l'accompagnement est-il mis en œuvre ? Quels sont les éléments mutualisés ? Quelle forme prend la mutualisation ? Quels sont les dispositifs organisationnels favorisant les dynamiques de production collective ?

Figure 2 : Les quatre variables des stratégies de compétitivité coopérative



Source : Figure réalisée par les soins de l'auteurice.

Ces quatre variables permettent de situer les orientations stratégiques opérées au niveau de la coopérative, au regard des quatre éléments qui les déterminent : Projet coopératif, contexte socioéconomique et environnement concurrentiel, stratégies de revenus et moyens de production. Il est alors possible d'appréhender différentes combinaisons de sources pour former une stratégie.

L'analyse des stratégies montre l'intérêt d'envisager les combinaisons entre les stratégies de revenus enchâssées dans une stratégie de compétitivité coopérative, idéalement formulée par la communauté. Or, cet élément est loin d'être une évidence, autant d'un point de vue théorique qu'empirique. En effet, l'autonomie stratégique et productive des TA, leurs situations socioprofessionnelles variées et variables engendrent des choix particulièrement hétérogènes. Toutefois, plusieurs éléments indiquent des liens d'interdépendance entre les choix stratégiques des UPIC et de la coopérative, qui constituent une fragilité de leurs modèles socioproductifs. Deuxièmement, les CAE étudiées révèlent la combinaison de différentes sources parfois communes, parfois divergentes, qui résulte de façon marquée du Projet coopératif. Le raisonnement en termes de combinaisons de sources s'avère ainsi plus fructueux que la qualification de stratégies de compétitivité coopératives, alors que les trajectoires des CAE évoluent rapidement (cf. 2.1. ci-dessous). Dans cette même logique réflexive, la coconstruction d'indicateurs basés sur les sources apporte des perspectives de recherche et des outils pour les CAE sur le plan quantitatif et qualitatif.

Les CAE se sont mises sur le tard à produire une réelle stratégie coopérative et elles n'ont pas toutes une stratégie formalisée et partagée avec les sociétaires. On l'observe concrètement dans les trois CAE étudiées. Il faut toutefois noter qu'Oxalis fut sans doute la première à engager une réflexion collective avec sa communauté pour établir une stratégie. Pendant longtemps, les stratégies des CAE sont étroitement associées à leur Projet, et la recherche de ressources pour le mettre en œuvre principalement en s'appuyant sur des subventions publiques. L'absence de stratégie explicitement exposée s'explique par la distanciation critique assumée par une majeure partie des EESS à l'égard des outils et des dispositifs managériaux issus de courants dominants. De fait, ce positionnement politique critique, cohérent avec leur Projet, induit également une fragilité pour les CAE. Le cas des Coopaname est particulièrement éclairant à ce titre : le Projet se confond avec la formulation d'une stratégie, au risque de voir la dimension politique prendre le pas sur la nécessaire dimension marchande.

D'ailleurs, l'appui que les EM ont recherché avec le CICE, ensuite transformé en exonération de cotisations sociales, indique les risques de cette stratégie, qui à terme engendrent des changements nécessaires, mais politiquement difficiles à réaliser. De fait, cette stratégie est principalement opérée par les CAE du réseau CPE, qui est également celui qui rassemble le plus de CAE. Nous nous interrogeons sur l'absence d'une stratégie adaptée au niveau local dans les CAE adhérentes au réseau CPE du fait de la déclinaison des lignes stratégiques définies par le réseau CPE. C'est à la fois la force de la coopérative — soutien d'un réseau national reconnu auprès des institutions publiques — et une fragilité dans son environnement concurrentiel territorial, et surtout des souhaits et besoins de sa communauté, que le réseau ne sera pas à même d'incarner puisqu'il est essentiellement composé de gérants salariés de CAE, et non de TA. Le cas d'Artenréel symbolise cette limite entre l'influence du réseau et la prise en compte de la communauté de ses TA bénéficiaires. De fait, c'est principalement les cofondateurs et cogérants, puis les quelques sociétaires de la Scop, qui fixent la stratégie de la CAE. C'est sans doute ce qui explique les tensions qui pèsent sur le rapport coopératif d'activités suite aux mutations consécutives que la CAE opère entre 2013 et 2018. La structuration de Cooproduction, qui intervient en même temps que l'application de la loi ESS 2014, modifie la composition du sociétariat, et inclut

davantage les TA dans la définition d'une stratégie à la fois au niveau d'Artenréel et de Coopération. L'évolution de la législation relative au sociétariat des CAE tend à faire évoluer ce phénomène, combiné avec la baisse significative des subventions publiques dont les CAE jouissaient en sus de la transformation du CICE. Étroitement dépendance des subventions publiques pour financer les services mutualisés, les CAE sont poussées à formuler une stratégie qui intègre ses membres bénéficiaires. Autrement dit, sa fragilité principale qui était de dépendre fortement de ressources publiques, ce qui n'est pas sans risque non plus, car cela démontre leur dépendance au marché.

#### *4. Configuration socioproductive : analyse des moyens et de la mise en œuvre*

La configuration socioproductive qualifie les moyens mis en œuvre par une CAE pour réaliser ses activités socioproductives en considérant sa multifonctionnalité, en discernant les conventions, les règles et les habitudes formelles et informelles qui résultent du statut coopératif, du système socioproductif et du Projet coopératif. Ainsi, il est possible d'identifier les tensions selon le niveau de production considéré, entre les niveaux de production et les écarts entre le Projet coopératif et la stratégie de compétitivité coopérative. L'analyse de la configuration socioproductive permet de cette manière de vérifier la mise en œuvre effective du Projet coopératif, de la stratégie et son acceptation par la communauté. Autrement dit, dans quelle mesure la configuration socioproductive d'une CAE permet-elle la mise en œuvre de la stratégie, en suscitant l'acceptation d'une majorité de la communauté ? Nous répondons à cette question en deux temps. D'abord, nous examinons les éléments constitutifs de chaque niveau de production (UPIC, UPM et UPCom), avant de synthétiser les faits significatifs communs et différenciant les trois CAE en vue de monter en généralité.

##### 4.1. Au niveau des unités productives individuelles et collectives

Au niveau des unités productives individuelles et collectives (UPIC), on considère trois éléments caractéristiques de leurs moyens de production : les politiques produits/services, l'organisation du travail, la relation entrepreneuriale. Ici, nous analysons globalement les situations des UPIC & des TA observées dans les trois CAE. Toutefois, il serait certainement opportun à l'avenir de distinguer les situations selon les AP.

##### 4.1.1. Hétérogénéité et flou des politiques produits/services

De façon similaire aux stratégies de revenus, c'est un élément complexe à étudier du fait de l'hétérogénéité et de l'autonomie des TA et des UPIC. Ce qui apparaît significatif, c'est la diversité de politiques produits/services définies, avec néanmoins un ciblage vers les appels d'offres publics, visible dans les trois CAE, ainsi que la croissance de la coopération de production. C'est à Oxalis et à Artenréel qu'on repère des politiques indiquant une certaine coordination sur les appels d'offres publics et la formation. Lorsqu'on s'intéresse aux finalités privilégiées par les TA, on remarque qu'ils varient selon leurs ressources, leurs convictions et leur AP. Toutefois, si la finalité marchande est systématique, car nécessaire, les autres sont mobilisées de façon plus contrastée par les TA. Autrement dit, dans les CAE, ces alternatives productives sont moins valorisées.

#### 4.1.2. L'organisation du travail : autonomie et coopération

Du point de vue de l'organisation du travail, on relève la difficulté des TA à gérer leurs activités professionnelles, politiques, communautaires, familiales, associatives. Ce trait est d'autant plus marqué dans le cas des TA ayant eu une carrière principalement salariée auparavant. Les modalités d'organisation des TA travaillant en collectif montre l'importance de la structure, de l'accompagnement et des outils fournis par l'EM, bien que ce soit insuffisant pour garantir une dynamique favorable à l'apprentissage de l'autonomie dans le travail et facilitant les coopérations de production. L'autonomie des TA est en sus déterminée par leur capacité à maîtriser leur travail, l'importance du sens donné à leur AP. Plus que l'EM (à l'exception de plusieurs cas repérés à Coopaname), c'est la clientèle qui contraint l'organisation du travail et l'autonomie des TA.

#### 4.1.3. La relation entrepreneuriale : coopérer face aux incertitudes du marché

Dans les CAE, l'une des composantes du rapport coopératif d'activités réside dans la relation entrepreneuriale duale, par ses dimensions sociale et commerciale. L'autonomie productive des TA résulte notamment des relations commerciales établies avec leur clientèle. De fait, cela détermine la valorisation de leur travail selon le prix négocié, ensuite décliné sous forme de salaire. Les rapports avec la clientèle sont contrastés (nature AP, état du marché). Les TA rencontrent des difficultés pour instaurer une relation équitable du fait d'une certaine dépendance. Les revenus complémentaires (contrats salariés, ARE) représentent alors un filet de sécurité. Ainsi, la relation entrepreneuriale qualifie des situations contrastées lorsqu'on étudie les niveaux de revenus hétéroclites des TA, leur variabilité et leur discontinuité (Ballon & alii., 2019). Dans ce cas, des tensions sont susceptibles de se produire entre TA.

Les CAE se distinguent des organisations comme le portage salarial et la microentreprise par le potentiel de coopérations qu'elles offrent aux TA. De fait, elles sont susceptibles d'impacter positivement leurs revenus. Ce qui pose problème, c'est le temps de coopération qui ne garantit pas de revenus directs avant la vente commerciale générant des revenus. En effet, les activités de travail communautaires ne sont pas directement source de rémunération marchande. Cela oblige les TA à réaliser des arbitrages entre différents types de relations. L'EM joue un rôle majeur pour faciliter, encadrer voire assurer une médiation dans ces relations entre TA. Encore peu instituées, les coopérations de production sont susceptibles d'impacter positivement la relation entrepreneuriale des TA pour contrebalancer la relation commerciale incertaine avec la clientèle. C'est sans doute à Oxalis qu'elles sont le plus développées grâce à la mise en œuvre de dispositifs et d'outils les favorisant. À Coopaname, elles ont assurément été développées, mais elles restent fragiles. Dans tous les cas, ces relations communautaires, à propension commerciale, demeurent encore insuffisamment valorisées pour améliorer substantiellement la situation des TA. Et la croissance des communautés de membres joue un rôle ambivalent. Elle renforce certes le nombre potentiel de coopérations, mais elle réduit en même temps la confiance et l'interconnaissance entre les membres.



## 4.2. Le cœur productif de la CAE : l'unité productive mutualisée

L'unité productive mutualisée (UPM) est le cœur de la configuration socioproductive : ce niveau relie l'ensemble des UP d'une CAE et les personnes au-delà de leurs différences statutaires. L'analyse concerne toutefois davantage les SEM puisque leur travail en dépend. Il s'agit donc d'étudier l'organisation de la mise en œuvre des services mutualisés et des conditions de la relation d'emploi à l'aune de la multifonctionnalité qui découle du Projet. Une tension peut survenir lorsqu'il existe un écart entre le Projet et les moyens mis en œuvre. À l'inverse, la mise en œuvre du Projet dépend de la qualité et de l'efficacité socioproductive de l'UPM. Ce qu'on observe d'emblée, c'est la capacité des CAE à faire avec peu de ressources marchandes pour réaliser diverses fonctions socioproductives grâce la mobilisation d'une pluralité de ressources.

### 4.2.1. Une base commune de services mutualisés qui se diversifient

La base commune de services mutualisés concerne l'accompagnement qui prend la forme d'ateliers, de formation, voire de rendez-vous individuels, de l'accès aux réseaux de TA et la mutualisation d'outils de gestion et de la comptabilité, en sus de l'assurance des UPIC. Selon les stratégies de compétitivité coopérative des CAE, la politique de services mutualisés se distingue du point de vue des profils des TA et des AP ciblés, des conditions d'entrée et du plan de l'offre de services. Si Coopaname et Arternréel font le choix d'une orientation sociale, qui ouvre les services mutualisés à tout type de TA sur la période, Oxalis se démarque par des critères d'entrée plus sélectifs, en fonction des avancées du développement commercial de leur UPIC.

Dans cette dernière, la politique de services mutualisés est la plus précise : renforcement de l'accompagnement des trajectoires professionnelles des TA, développement commercial des UPIC et coopérations de production. De fait, elle résulte d'un processus de délibération collectif mobilisant les sociétaires entre 2016 et 2017. La politique d'Arternréel est marquée par l'orientation énoncée par CPE, bien qu'elle étoffe ses services avec l'institution de la Scic Cooproduction et Arternréel#1. La singularité de l'offre coopaname se distingue par sa politique inclusive combinée au développement de l'accompagnement collectif dirigé vers le développement commercial des UPIC. L'association au sein de Bigre, initiée par Oxalis et Coopaname, élargit leur gamme respective de services en matière de réseau commercial et de coopération de production.

Ainsi, malgré la spécialisation culturelle, Arternréel reflète la politique de services mutualisés d'une majorité de CAE membres du réseau CPE ; et Oxalis, c'est plutôt celle du réseau Copéa. Les trois CAE se distinguent du mouvement des CAE par leur approche politique affirmée. C'est à Coopaname qu'elle est la plus manifeste, avec néanmoins pour conséquence un décalage plus grand entre la stratégie de compétitivité coopérative énoncée et la politique de services mutualisés. Enfin, si on observe un resserrement de l'offre à Oxalis, c'est plutôt l'inverse à Arternréel par le biais de Cooproduction.

#### 4.2.2. Organisation productive : mutualisation intercoopérative, coopération de production, système d'information

L'organisation des services (parcours d'accompagnement, formation, des outils de gestion, du financement et des logiciels), révèle l'originalité des trois CAE étudiées lorsqu'on les compare aux pratiques du mouvement des CAE : Oxalis par son organisation spatiale, Coopaname par la taille de l'EM et ses choix singuliers d'organisation, Artenréel par la mutualisation des services de gestion et de comptabilité au sein de Cooproduction. Malgré ces singularités, nous identifions plusieurs caractéristiques significatives.

Premièrement, l'accompagnement et les apprentissages occupent une place centrale dans l'organisation productive. Deuxièmement, l'organisation productive des trois CAE se structure de plus en plus autour d'espaces, de dispositifs et d'outils pour favoriser les coopérations de production entre TA. Si Oxalis est clairement précurseuse entre 2013 et 2018, c'est une tendance plus générale qui s'institue dans les CAE, rappelant les idées formulées il y a une dizaine d'années par les Coopanamistes (Sangiorgio & Veyer, 2009). La réorientation des formations de CPE, allant dans ce sens depuis deux ans, confirme un recentrage de l'organisation productive sur la communauté de TA, en vue de valoriser les réseaux internes. Ce changement s'explique aussi par leur croissance, en sus de leurs difficultés financières.

Troisièmement, le système de gestion importe d'autant qu'il garantit le bon fonctionnement des CAE. C'est aussi une fragilité, car les dispositifs, les processus et les outils restent peu adaptés à leur complexité organisationnelle. Ainsi, les trois CAE innovent en investissant dans des systèmes d'information notamment, pour améliorer la gestion et le suivi des UPIC, en plus de faire des économies d'échelle : CoopRM à Oxalis, IDA à Coopaname, enDI, l'ERP de CPE pour Artenréel/Cooproduction. Si leur mise en œuvre n'est pas sans difficulté, c'est surtout à Coopaname que les dysfonctionnements organisationnels de l'EM sont les plus manifestes, affectant autant la qualité de travail des SEM, que des TA. Si le nouveau système d'information visait à les réduire, ils provoquent temporairement leur recrudescence, du fait de pratiques informelles et la multiplication au cours de son histoire de traitements personnalisés et de situations d'exceptions. Plus généralement, on retrouve des difficultés similaires dans le mouvement des CAE, en raison de ressources marchandes limitées, d'un nombre de salariées restreint dont les compétences ne sont pas toujours suffisantes au regard de la complexité des problèmes à résoudre (comptabilité analytique). C'est l'un des défis majeurs dans la capacité des CAE à se développer.

On relève la difficulté à mettre en œuvre une organisation productive efficace par manque de ressources marchandes. Ce problème est présent dans les trois CAE, mais plus généralement dans le mouvement des CAE. Cette difficulté indique le décalage entre des services directement ressourceés (subventions publiques, contribution des UPIC), tandis que d'autres sont issus d'engagements communautaires. C'est le cas de la partie de l'accompagnement plus difficile à mesurer et calibrer : d'ailleurs, ce n'est pas une démarche souhaitée par les CAE. Ce constat invite à considérer les changements majeurs dans l'organisation productive des CAE, comme à Oxalis d'abord, puis à Coopaname,

concernant la prise en charge d'une partie de l'accompagnement, non par des SEM, mais par des TA. Le caractère précurseur de la démarche d'Oxalis s'explique par son organisation productive spatialement éclatée qui l'a poussée à modifier son système socioproductif. On remarque également un mouvement de mutualisation de l'organisation productive interCAE, Cooproduction représentant l'exemple le plus significatif à cet égard. Si la mutualisation au sein de Bigre n'aboutit pas, le processus se décline par des échanges plus importants entre UPM et entre TA. La proximité culturelle des CAE alsaciennes semble avoir facilité leur rapprochement sur le plan de la gestion comptable réduisant les tensions inhérentes à ce type de processus.

#### 4.2.3. Relation d'emploi : tensions entre l'instauration d'une alternative au salariat

Considérant la singularité des situations d'emplois dans les CAE et les reconfigurations des rapports sociaux de production dans les zones grises de l'emploi (Dieuaide & alii., 2017), nous avons décliné la relation salariale au sens régulationniste (Boyer, 2002) au cas des CAE, sous forme de relation d'emploi, c'est-à-dire l'expérimentation d'un au-delà du salariat (Bureau & Corsani, 2012). C'est à Coopaname que la relation d'emploi est la plus politisée et conceptualisée, comme le montre son intention de façonner un cadre alternatif de relations de travail (Delvolvé & Veyer, 2011 ; Bodet & de Grenier, 2012). Pourtant, cet énoncé politique expérimenté dans les CAE plus généralement, ne donne pas systématiquement aux TA accès à un espace d'autonomie aussi important qu'à Oxalis où les TA occupent une place centrale. Ce phénomène est issu d'un processus historique qui prend ses racines dans le projet autogestionnaire original.

En comparant les situations d'emplois contractuellement différentes entre les TA et les SEM et dans la suite des premiers articles publiés sur cette question par des Coopanamistes et F. Darbus, nous constatons des relations d'ordre d'inégal. Cela s'explique par l'organisation productive même de la CAE qui induit une forme de subordination inédite entre les TA et les SEM, également présente dans les associations entre les salariés (permanents) et les bénévoles. À certains égards, elle se révèle plus favorable au SEM, du fait de la stabilité de leurs revenus et de l'autonomie provenant de leur situation sociétaire. De plus, ils ont une meilleure connaissance de l'organisation productive et coopérative qui leur confère une plus grande maîtrise sur leur travail. Nous avons relevé une plus grande proximité politique des SEM vis-à-vis du Projet coopératif. Leur taux de sociétariat historiquement plus important que celui des TA en atteste. Ces derniers s'avèrent dépendants de leur relation avec les SEM pour la validation des frais, des factures et des devis pour être remboursés. À l'inverse, les SEM mentionnent une situation inconfortable du fait des ressources marchandes limitées et du nombre insuffisant de SEM pour réaliser l'ensemble des activités pour mettre en œuvre le Projet et la stratégie de compétitivité coopérative. Cette situation est presque inversée à Oxalis, qui met au centre de la coopérative les TA, les SEM se révélant ainsi plus dépendants.

Soulignons l'importance de la direction dans la relation d'emploi. Dans certains cas, la reproduction de relations de subordination s'oppose aux discours politiques. Elles interviennent plus précisément entre la direction et les TA sur l'orientation des activités socioproductives et de l'organisation productive, sur le plan politique et stratégique, entre la direction et les SEM. Les SEM sont davantage soumis

à cette subordination du fait d'une autonomie dans le travail moindre que les SEM. Cette tension ressort d'autant plus avec la surcharge de travail des SEM présente dans les trois CAE et source souffrance au travail voire de burnout.

C'est à Coopaname que le dialogue social est le plus développé. C'est la première CAE qui atteint la taille nécessitant la mise en place d'instances de représentation du personnel. C'est aussi un choix politique qui résulte d'une recherche-action. Elle expérimente aussi des organes complémentaires aux instances légales pour considérer les situations d'emploi spécifiques. Toutefois, par manque de moyens et de ressources, ces instances peinent à améliorer significativement la qualité de travail qui génèrent des tensions conséquentes au sein de l'équipe de SEM et pour les TA. Oxalis se saisit plus récemment de cette question. Si elle fait avancer des sujets liés à l'égalité femme-homme et les difficultés rencontrées par les TA, les tensions restent palpables. À Artenréel, même si les discours et les écrits indiquent une volonté politique de s'en saisir, le sujet ne fait pas l'objet d'un travail spécifique. Toutefois, l'institution de Cooproduction fait émerger des réflexions. Elle s'appuie sur des pratiques instituées dans les entreprises à but lucratif, ce qui questionne leur cohérence avec les singularités de la relation d'emploi et la précarité des artistes-entrepreneuses.

Là, où les CAE parviennent à rendre cohérent leur Projet coopératif, c'est plutôt par l'institution d'un espace de travail convivial, bienveillant et solidaire qui s'appuie sur des relations amicales, informelles facilitant ainsi l'établissement de liens de confiance. Leur solidité repose sur des règles et les principes de coopérations institués dans le mouvement coopératif, décliné ensuite dans chaque coopérative (Chevallier, 2011). Cette dimension de la relation d'emploi suscite la fédération d'une majorité de membres des CAE.

#### 4.3. Au niveau de l'unité productive communautaire

Caractéristique des CAE, l'unité productive communautaire (UPCom) permet d'étudier les processus de participation et de décision. Les situations sont contrastées selon les CAE : centralité historique des TA dans les processus de décisions à Oxalis, expérimentations instituant de mécanismes de solidarité entre TA à Coopaname, institution d'un double sociétariat sous tension à Artenréel. L'histoire de la communauté, le Projet coopératif et la régulation instituée par la loi ESS 2014 relative au sociétariat engendrent des conditions distinctives. L'analyse des moyens et de la relation sociétaire permet de saisir le rapport institué dans les CAE concernant l'association des membres autour d'un Projet coopératif commun.

##### 4.3.1. Diversification de la gestion mutualisée : contribution coopérative et mutualisation des risques

Les ressources des CAE étant particulièrement resserrées : la gestion mutualisée est un enjeu fort. Elle concerne les mécanismes de contribution, l'utilisation de certains avantages fiscaux (CICE), des systèmes instaurés pour soutenir les UPIC en difficulté et assurer la pérennité du système économique de la CAE et enfin la répartition du résultat. On retrouve une structure de fonctionnement commune, mais les pratiques évoluent et se distinguent plus amplement. En effet, les choix réalisés en termes de

gestion mutualisée reflètent d'abord la stratégie de compétitivité coopérative formulée, mais surtout l'orientation du Projet coopératif.

Toutes les CAE s'appuient sur les ressources publiques en 2013/2018, à des degrés toutefois variables. Seule Artenréel maintient un niveau de subventions publiques conséquent. À Coopaname et Oxalis, cette part baisse fortement. Par ailleurs, elles font le choix de recourir au CICE, c'est-à-dire qu'elles mobilisent des dispositifs publics temporaires pour équilibrer le budget de l'EM. Cela leur permet de financer l'accompagnement des TA. Sa transformation en exonération des cotisations sociales bénéficiant directement aux TA impacte ainsi notablement l'équilibre budgétaire de l'EM dans une majorité de CAE, générant de profondes incertitudes. E7, l'un des fondateurs d'Oxalis, estime d'ailleurs que « *les CAE ont fait l'erreur d'intégrer leur CICE progressivement à leur budget structure : c'est une faute de gestion.* » On constate la fragilité de la gestion des CAE dépendantes des changements de régulation institutionnelle. L'opportunité du CICE est à double tranchant : il a finalement conduit les CAE à reporter un problème majeur de leur modèle socioproductif : trouver des solutions pérennes pour équilibrer les ressources marchandes et leur utilisation.

Historiquement, les systèmes de contribution sont très proches au sein du mouvement des CAE. Cela s'explique par la convention selon laquelle les UPIC contribuent à hauteur de 10 % de leur chiffre d'affaires. Son application révèle son insuffisance à abonder les ressources marchandes de l'EM, en particulier lorsque les subventions baissent. Entre 2013 et 2018, on observe une diversification des systèmes de contribution au sein du mouvement des CAE : autant sur le plan de l'assiette (chiffre d'affaires, marge brute), que du taux (entre 10 et 15 %), que de l'instauration de règles d'équité (plancher, plafond) ou encore de situations d'exonération (pour les bénéficiaires des minimas sociaux à Coopaname depuis 2019). Dans les trois cas étudiés, on remarque le choix d'introduire des systèmes complémentaires pour assurer la pérennité du modèle, dans un souci de solidarité par des mécanismes de mutualisation. Ils sont variables et plus ou moins engageants.

À Oxalis et Coopaname, la mise en œuvre de mécanismes complémentaires fait suite à une crise majeure au cours de leur histoire. Ici, nous faisons référence au résultat mutualisé à Oxalis et à la mutualisation des résultats à Coopaname<sup>12</sup>. Ces mécanismes de mutualisation solidaire et de socialisation des risques, que ce soit au niveau de l'EM ou des UPIC, représentent l'une des caractéristiques des CAE, à même de constituer un avantage pour garantir la pérennité de leur modèle socioproductif, en cohérence avec leur Projet coopératif. Toutefois, ces mécanismes restent exceptionnels. De fait, jusqu'ici une majorité des CAE s'appuyaient sur des subventions publiques suffisantes et le CICE. On peut penser que les évolutions contemporaines de ces deux ressources majeures vont modifier profondément les mécanismes mis en œuvre. Artenréel, et plus largement Cooproduction, ne sont pas confrontées à cela, mais plutôt à entretenir leurs relations avec les collectivités publiques qui financent de façon beaucoup plus importante qu'à Oxalis et Coopaname, les services mutualisés. C'est donc un autre type de gestion mutualisée que celle d'aller chercher des subventions, que de discuter

---

<sup>12</sup> Depuis 2014, l'affectation du résultat des UPIC est divisée en trois types de parts, cf. Veyer et Sangiorgio, 2019.

avec la communauté de la composition des ressources de la coopérative pour garantir la continuité des services mutualisés.

Les résultats des CAE ne permettent pas de dégager des excédents très importants. De plus, ils sont susceptibles de varier fortement. Nonobstant, ils restent suffisants pour abonder les fonds propres de la coopérative, encadré par le droit coopératif. Mais ces résultats affectés aux réserves impartageables ou aux investissements permettent de financer par exemple le système d'information. Oxalis et à Coopaname s'appuient également sur des modes de financements participatifs pour faire évoluer leur modèle. Les choix de gestion mutualisée représentent un élément central du compromis de gouvernement coopératif. La fragilité des pratiques de gestion des CAE illustre leur difficulté à instituer un modèle de gestion multifonctionnelle, dans le cadre d'organisations expérimentales. Cela éclaire leur positionnement dans les zones grises du travail et de l'emploi et indique l'inadéquation du système institutionnel à accompagner ces mutations. De fait, les CAE prennent des risques en matière de gestion et ce sont les directions qui portent les risques associés.

#### 4.3.2. Education à la coopération et système décisionnel : expérimentations démocratiques

Considérant l'importance des processus d'éducation à la coopération et de délibérations pour favoriser la participation des sociétaires, nous avons identifié les ressources, les moyens de communication, les processus démocratiques mis en œuvre. La qualité du processus démocratique dépend des moyens mis en œuvre pour assurer une implication effective des membres sur le plan de l'accès à l'information, de l'organisation des discussions et des délibérations, de la nature et du caractère stratégique des décisions soumises au processus. Les espaces de délibérations permettent aux TA de discuter les orientations stratégiques en amont des décisions à prendre durant les AG. Ces espaces démocratiques sont d'autant plus investis que les sociétaires partagent une identité commune, facilitant leur participation dans un Projet qu'ils partagent. Toutefois, cela dépend de la qualité des échanges dans ces espaces et du sentiment de légitimité des membres à en faire partie qui n'est pas systématique.

Dans les trois cas, la spécificité des processus d'éducation à la coopération et du système de gouvernance s'explique par le système socioproductif des CAE composé d'unités productives autonomes. Il en résulte une difficulté dans l'animation de la vie coopérative, d'autant plus difficile que les profils divergent, en particulier dans les « *CAE ouvertes* ». La qualité des processus de communication interne est essentielle puisqu'elle contribue à la transmission des informations relatives aux décisions stratégiques. Cela nécessite un accès permanent à toutes pour les documents liés à la gouvernance, à la gestion de la coopérative, etc. Or, il n'est pas développé de façon équivalente dans les trois CAE : entre les pratiques des CAE conventionnelles où le sociétariat est historiquement limité comme à Artenréel et celles d'Oxalis et Coopaname où un plus grand nombre d'outils, de dispositifs et d'espaces propices aux processus de décisions collectives ont été instaurés. A Oxalis, la distance géographique a poussé la coopérative à imaginer des espaces appropriés pour favoriser les liens sociaux entre ses membres. La contrainte géographique a amené la communauté à instituer des outils facilitant leurs échanges tout au long de l'année, en dehors des événements collectifs. Coopaname s'appuie sur l'extranet et un ensemble d'espaces et d'outils qui découlent de la recherche-action.

Si l'éducation coopérative est présentée comme un élément central du Projet coopératif d'Artenréel, elle apparaît déjà moins au niveau stratégique et au niveau de la configuration socioproductive. Les ateliers relatifs au sociétariat restent longtemps animés par le gérant historique et le sociétariat limité. Les ressources à disposition des sociétaires sont minimales et les espaces de délibérations se concentrent sur le séminaire annuel et l'assemblée générale. Artenréel se distingue par une culture distanciée des TA vis-à-vis du sociétariat. Le changement de la loi ESS bouleverse cet état générant le départ de TA. Le compromis historique d'Artenréel ne repose pas sur cette dimension sociétaire, ce qui explique que l'éducation coopérative et le système démocratique soient peu développés. La structuration de Cooproduction institue de nouvelles pratiques avec la conception d'espaces de délibérations et d'outils de communication comme le rapport d'activités annuel qui facilitent l'implication des membres.

La gouvernance partagée des CAE se complexifie du fait de son système socioproductif autonome et de ses difficultés à faire valoir des activités non marchandes. Les activités démocratiques ni rémunérées, ni indemnisées représentent un problème pour les TA aux revenus peu élevés et discontinus. La complexité du système démocratique, de l'organisation productive et de la gestion mutualisée des CAE ajoute un frein supplémentaire à l'investissement des TA dans la gouvernance. On relève un paradoxe entre la volonté d'instituer un système équitable et solidaire, et la complexité qui en résulte. À Artenréel, la complexité du système démocratique repose sur son enclassement au sein de Cooproduction, alors même qu'historiquement, les dynamiques sociétaires étaient peu développées.

#### 4.3.3. Le déploiement de la relation sociétaire & ses biais inhérents

Troisième dimension du *rapport coopératif d'activités*, la relation sociétaire concerne les règles et les modes d'intégration au sociétariat, les modalités de représentation des sociétaires et de rémunération du capital social. L'obligation du sociétariat après trois ans d'ancienneté marque fortement la relation sociétaire. Le faible développement du sociétariat, dans une communauté moins structurée, génère un système démocratique plus limité et une moindre participation aux processus de décision des ESA. La loi ESS a un effet positif sur la dynamique de la vie coopérative, y compris lorsque le taux de sociétariat est plutôt fort. Dans les trois CAE, l'identité commune fédérant la communauté autour du Projet coopératif, favorise la participation de sociétaires aux dynamiques démocratiques. Mais, la centralité de la direction dans la définition des processus, des systèmes et de l'orientation des décisions montre un écart entre les discours et les pratiques sur le plan de la relation sociétaire. Or, dans les CAE, la relation sociétaire ne fait pas l'objet d'une contractualisation autre que l'achat de parts sociales. La difficulté à maintenir une dynamique inclusive et continue s'explique par la capacité à créer des espaces de temps allouables aux activités démocratiques non rémunérées. Si la mobilisation des sociétaires constitue un problème plus général dans les EESS, dans les CAE, la situation se complexifie en raison de l'autonomie productive des TA, l'absence d'un espace de production commun et des disponibilités des TA selon leur vie personnelle et professionnelle.

\*

*En synthèse*, Oxalis se distingue par l'efficacité de sa configuration socioproductive (qualité de l'accompagnement professionnel et commercial, outils de suivi de gestion), mais on constate des

difficultés structurelles au niveau de l'unité productive mutualisée (manque de ressources marchandes) et communautaire. À Coopaname, la configuration socioproductive montre l'importance du système démocratique, avec une attention portée sur l'accompagnement social individuel et de collectifs de production, qui n'est pas sans générer des situations de tensions organisationnelles, voire des conflits dans la coopérative. Le décalage entre la stratégie énoncée et la configuration socioproductive ne porte pas sur le plan politique, mais plutôt sur la difficulté à trouver des moyens adaptés et suffisants. La configuration socioproductive d'Artenréel témoigne un processus d'institutionnalisation qui découle de la loi ESS, de la mise en œuvre de la procédure de labellisation et de la mutualisation au sein de Cooproduction. Elle se révèle cohérente avec la stratégie de compétitivité coopérative adoptée, mais partiellement en adéquation avec son Projet coopératif. Les dispositifs et la dynamique démocratique, en plus de la croissance productive limitée des activités entrepreneuriales, constituent une fragilité sur sa pérennité.

Les configurations socioproductives sont à la fois relativement similaires et significativement différentes. Similaires parce qu'elles sont basées sur une même structure opérationnelle et un même système de relations sociales. Plusieurs problèmes structurels reviennent sur le plan des ressources marchandes et techniques, de l'organisation informelle, des processus et des dispositifs inadaptés qui génèrent des surcharges de travail régulières et dysfonctionnements, mais dans des problèmes économiques récurrents. Les modèles de gestion et les mécanismes de mutualisation divergent selon leur rapport à l'institution, à la gestion, à l'expérimentation et les rapports de solidarité et de mutualisation. Les défaillances des dispositifs et des procédures de gestion représentent des sources potentielles de mauvais suivis de l'évolution des activités et de tension sur l'organisation du travail des TA. Lorsque le sociétariat est fort, les solidarités entre les membres et la mutualisation sont amplifiées. Toutefois, les moyens participatifs des TA demeurent limités. La production non marchande reste insuffisamment valorisée générant une qualité moindre des services mutualisés.

Après avoir étudié chaque élément composant la grille des modèles socioproductifs, il s'agit de qualifier les compromis de gouvernement réalisés et attestant d'un modèle socioproductif.

## Section 2. L'instabilité des compromis de gouvernement coopératif, garantie de modèles socioproductifs pérennes ?

Dans cette deuxième section, nous étudions les facteurs d'unité et de diversité des modèles socioproductifs : dans quelle mesure les choix opérés par Oxalis, Coopaname et Artenréel révèlent-ils la coexistence de plusieurs modèles socioproductifs du fait d'arbitrages distincts sur le plan de la multifonctionnalité ? Il s'agit de comprendre comment les CAE gèrent les tensions institutionnelles, économiques, organisationnelles et communautaires, au moyen de compromis de gouvernement coopératif cohérents instituant des modèles socioproductifs pérennes. L'objectif est d'examiner les points saillants communs aux CAE les différenciant d'autres formes d'entreprises, comme les sociétés de portage salarial (cf. Annexe 14), et ensuite les facteurs de diversification. De la sorte, nous considérons la diversité des régulations caractérisant les CAE dans une perspective multifonctionnelle par la formulation d'un intérêt collectif. Nous étudions alors les processus de convergences et de différenciations



opérés par les communautés entre 2013 et 2018, en comparant les combinaisons de logiques productives réalisées par les CAE pour assurer la pérennité de leur modèle socioproductif. Précisément, il s'agit de comprendre en quoi l'articulation entre Projet coopératif, stratégie et configuration socio-productive se révèle adaptée pour gérer les tensions qui pèsent sur leurs dynamiques socioproductives. L'analyse du compromis consiste à examiner la cohérence entre les éléments constitutifs d'un modèle socioproductif (1.). Le modèle socioproductif forme le panorama global de cet ensemble d'éléments et de dynamiques pour qualifier les processus à même de réguler les tensions externes et internes (2.).

*1. Le compromis de gouvernement coopératif : un intérêt collectif favorisant la pérennité des dynamiques socioproductives*

D'après la lecture de Boyer et Freyssenet (2000), le compromis de gouvernement coopératif (compromis) est défini comme la construction d'un accord, explicite ou implicite, collectivement discuté au sein de la communauté, avec les parties prenantes externes, en vue de réduire les tensions entre l'environnement marchand concurrentiel et le Projet coopératif. Cette notion permet d'identifier les objets, les situations, les dynamiques, à l'origine de tensions face auxquelles la communauté formule une réponse. En effet, le compromis d'une entreprise coopérative (cf. chap. 4) s'appuie sur la constitution d'un intérêt collectif au fil d'un processus de délibération incluant les membres de la communauté (Desroche, 1976 ; Le Velly, 2006 ; Chochoy, 2015). La formation d'un compromis à même de favoriser la pérennité du modèle socioproductif dépend de plusieurs facteurs (cf. conclusion de la partie 3). Alors, il s'agit d'identifier les objets et les combinaisons mis en œuvre pour qualifier les fonctions socioproductives privilégiées selon plusieurs rapports dialectiques. Le repérage des éléments favorables et défavorables à un compromis stable permet d'étudier son acception par la communauté et son articulation avec le contexte socioéconomique et l'environnement concurrentiel.

1.1. Unité & diversité des objets définissant la nature du compromis de gouvernement

La nature du compromis découle des choix majeurs formulés par les CAE sur plusieurs objets. Le Tableau 3 synthétise l'analyse de l'unité et de la diversité du positionnement des trois CAE selon les huit principaux objets repérés au cours de la conceptualisation des modèles socioproductifs (première colonne), qui concernent différents aspects sur lesquels les CAE se positionnent (deuxième colonne). Notre analyse s'oriente ensuite sur l'identification des caractéristiques significatives attestant de positionnements proches et à l'inverse la diversité des réponses choisies par les communautés. Cela nous permet de mettre en exergue les facteurs d'unités et de diversité des choix des CAE, susceptibles de représenter des modèles socioproductifs distincts.

Tableau 3 : Unité & diversité des objets du compromis de gouvernement des CAE

<i>Objets du compromis</i>	<i>Ce qui est étudié</i>	<i>Caractéristiques de l'unité des CAE</i>	<i>Caractéristiques de la diversité des CAE</i>
<b>Projet coopératif</b>	<b>Vers quoi ?</b> Intention & but affiché ; Rapport au contexte socioéconomique et à l'environnement concurrentiel.	Transformation sociale par l'expérimentation. Rôle de la gérance/direction dans sa formulation. Travail autonome. Protection sociale et autonomie dans le travail. Coopération. Solidarité.	Ambivalence à l'entrepreneuriat. Rapports aux institutions. Management versus utopie. Formulation plus ou moins affinée et affirmée. Adhésion de la communauté contrastée. Discours politique +/- radical.
<b>Multifonctionnalité</b>	<b>Lesquelles ?</b> Des fonctions socioproductives aux activités socioproductives.	Pluralité des fonctions socioproductives. Quatre fonctions socioproductives présentes. Difficulté à valoriser multifonctionnalité. Fortes contraintes institutionnelles. Concurrence réduit son ampleur.	Priorisation/proportions des fonctions socioproductives variables selon CAE/choix communauté. Hybridation +/- profonde.
<b>Dispositifs &amp; Mécanismes</b>	<b>Comment ?</b> Modalités de mises en œuvre.	Base et fonctionnement proche. Importance de la transparence des indicateurs. Complexité et lourdeur. Participation hétérogène des actrices au processus de délibération. Positionnement des acteurs et acceptation du processus de délibération. Selon tensions, résolutions adoptées différent. Participation limitée des TA dans la définition des dispositifs et des mécanismes, mais évolution. Importance de la configuration.	Usage des process, méthodo, reporting issus des entreprises à but lucratif variable. Mais formalisation et institution hétéroclites, avec dans chaque cas des biais, sur accompagnement, coopération de production ou développement commercial.
<b>Ressources</b>	<b>Avec quoi ?</b> Nature et quantité de ressources mobilisables/mobilisées.	Fragilité de l'équilibre budgétaire. Ressources marchandes insuffisantes, autant pour les UPIC que l'UPM. Variabilité voire insuffisance de la contribution des AE. Difficultés majeures pour équilibrer durablement coop. Budget de l'EM subit baisse des subventions publiques & transformation du CICE. Freins majeurs pour réaliser Projet coopératif. Hybridation des ressources. Insuffisante valorisation des ressources non marchandes à disposition.	Origines et composition des ressources. Usage des ressources. Système de contribution. Répartition entre AE en développement et AE développées. Mécanismes de solidarité. Prisme des TA sur l'origine et la composition des ressources de l'EM. Usage et répartition des ressources. Prisme des TA sur l'arbitrage de ces choix.
<b>Rapport coopératif d'activités</b>	<b>Avec quel(s) rapport(s) ?</b> Qualité, nature et caractéristiques des relations sociales de productions multidimensionnelles.	Profils hétérogènes des membres => complexité du rapport. Relation en triptyque réduit inéquité potentielle des rapports. Caractère amical et informel des relations. Tensions entre TA et EM du fait de relation différente. Tensions entre TA avec revenus stables et continus versus TA sans ou peu de revenus. Place & rôle majeur de la gérance/direction.	Ampleur et dynamique sociétaire des TA. Rôle de l'EM face à clientèle des TA. Reproduction de la subordination. Construction d'un dialogue social propre aux CAE. Réflexion sur la qualité de vie au travail (cf. autoexploitation).
<b>Conditions de l'autonomie productive</b>	<b>Quels résultats (organisationnels) ?</b> Qualité et conditions de l'autonomie productive pour les membres.	Distinction autonomie/indépendance par accompagnement et solidarité. Qualité des dispositifs et des processus de mutualisation déterminante. Incompressible rapport à la clientèle & poids de la concurrence. Coopération de production impacte positivement autonomie.	Modalités de l'accompagnement. Qualité des processus d'apprentissages et des outils de gestion des EM. Conceptualisation et politisation par la communauté. Rapport au marchand comme moyen d'atteindre cette ambition.
<b>Revenus</b>	<b>Quels résultats (marchands) ?</b> Niveau de revenus obtenus par les membres, satisfaction subjective.	Revenus hétérogènes, discontinus et plutôt faibles. Pluriactivité en complément. Valorisation hors marchand compliquée & insuffisante. Importance accompagnement au développement commercial de l'EM. Corrélation positive coopération et niveau de revenus. Risque d'un compromis formulé par instances dirigeantes et par SEM. Acceptation variable selon parties prenantes. Evolution avec la croissance de TA sociétaires.	Variable selon AP. Des stratégies éclectiques et aux effets contrastés. Mobilisation hétérogène de la multifonctionnalité. Rôle de l'EM dans la recherche de clientèle pour TA. Efficience socioproductive des outils et dispositifs mis à disposition des TA.
<b>Patrimoine commun</b>	<b>Quels résultats (communautaires) ?</b> Nature, volume et caractéristiques des éléments mis en commun par la communauté	Identité & rapport au Projet coopératif. Dispositifs & mécanismes favorisant l'autonomie productive. Difficulté de valorisation. Rapport ambivalent des TA à cette idée de patrimoine commun.	Formalisation de ce patrimoine, comme source de richesse collective. Importance donnée au capital social comme stratégie de pérennisation. Utilisation du traitement du résultat pour mutualiser les aléas des AE. Mutualisation de type redistributif/réciprocaire.

## 1.2. Un compromis multifonctionnel basé sur la combinaison de plusieurs fonctions

Pour faire face à leur environnement et au système institutionnel et guidé par une perspective de transformation sociale, les CAE combinent plusieurs logiques productives associées à des représentations collectives portées par les acteurs dans un Projet coopératif. Elles visent à réduire les contraintes face aux logiques marchandes et publiques. Les fonctions, caractérisées par des logiques productives imbriquées, sont portées individuellement et collectivement par une communauté d'acteurs qui les définissent. L'objectif est de faire émerger un intérêt collectif suite à un processus de délibération impliquant les bénéficiaires. En articulant plusieurs logiques productives, les CAE adoptent une position offensive/défensive, à travers un Projet d'entrepreneuriat collectif au sein d'une Scop, en s'appuyant sur le système de protection sociale pour ses membres et une position normative par l'intégration des Activités entrepreneuriales dans le système marchand (Bodet et alii, 2013). L'ensemble des éléments se traduit en termes de priorisation des fonctions par chaque CAE que nous présentons dans le tableau ci-dessous. Oxalis privilégie la fonction marchande (développement commercial) et communautaire (collectif métier) ; Coopaname fait primer la fonction mutualisée (résultats risqués) et communautaire (co-accompagnement) ; Arterréel choisit la fonction publique (accompagnement ouvert) et fonction communautaire (solidaire entre artistes).

Tableau 4 : Des Projets coopératifs aux fonctions socioproductives, Oxalis, Coopaname et Arterréel

Fonctions socio-productives	Oxalis	Coopaname	Arterréel
Mots-clefs relatifs au Projet coopératif	Communautaire ; gouvernance collective ; coresponsabilité ; autonomie ; émancipation ; convivialité ; transformation sociale.	Politique ; utopie ; mutuelle de travail ; recherche-action permanente ; expérimentations ; rapport au travail ; coopération oeuvrière.	Intérêt général ; coopération & culture ; entrepreneuriat artistique ; expérimentations dans l'institué ; protection sociale ; innovations sociales.
Marchandes	Dévpmt commercial des UPIC.		
Publiques			Accompagnement ouvert de TA.
Mutualisées		Mutualisation résultats entre UP.	
Communautaires	Collectifs métiers.	Co-accompagnement.	Solidarités entre artistes.
<b>Légende</b>	<i>Fonction(s) principale(s)</i>	<i>Fonction(s) secondaire(s)</i>	<i>Fonction(s) tertiaire(s)</i>
CAE			

Source : Tableau réalisé par les soins de l'auteurice.

Les choix combinatoires s'appuient d'abord sur le Projet coopératif. Toutefois, le rôle des TA est variable dans ces arbitrages et le rôle de la direction et du conseil d'administration (le cas échéant) essentiel, indiquant une ambivalence. Dans les trois cas, la fonction communautaire apparaît primordiale, mais elle ne porte pas nécessairement sur les mêmes aspects. Ces résultats reposent fortement sur le contexte institutionnel, ainsi que la capacité des CAE à les traduire concrètement. Ces éléments permettent d'envisager plusieurs faits significatifs pour étudier un plus grand nombre de CAE. Dans tous les cas, on remarque l'importance d'une dimension propre aux EESS avec cette fonction

communautaire absente des autres organisations similaires qui sont à but lucratif à l'instar des sociétés de portage salarial.

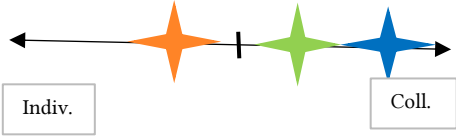
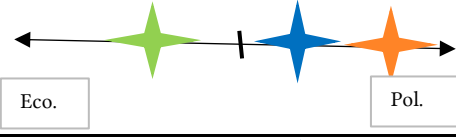
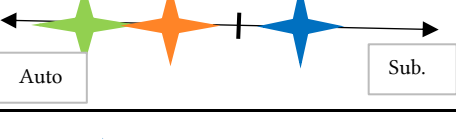
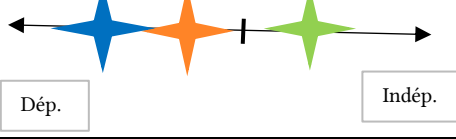
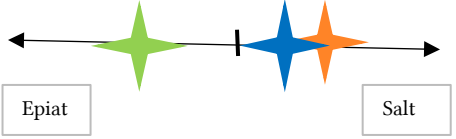
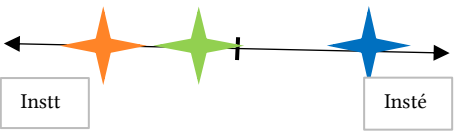
### 1.3. Rapports dialectiques

La conceptualisation des modèles socioproductifs nous a permis d'explorer le positionnement des CAE selon six rapports dialectiques. L'analyse des trois cas nous permet de caractériser plus précisément comment il façonne le compromis de gouvernement coopératif d'une CAE. Précisons que les rapports concernent autant la coopérative dans son ensemble que les TA, ce qui permet de considérer autant les moyens, que les effets produits par le compromis. Dans le Tableau 5, nous qualifions plus précisément ces rapports dialectiques en indiquant dans la deuxième colonne comment les trois CAE positionnent leur compromis (cf. colonne 3) sur ces axes dialogiques entre 2013 et 2018.

Cette schématisation illustre la diversité des arbitrages possibles selon ses différents apports. Oxalis privilégie le collectif qu'elle combine avec une dimension économique, lui permettant de favoriser l'autonomie de ses membres qu'elle promeut. Il en résulte une indépendance plus importante des TA grâce à leurs revenus qui s'articule avec l'idée d'un entrepreneuriat collectif, animé par une idée démarche instituante. Coopaname privilégie l'accompagnement individuel. La dimension politique est primordiale, notamment sur le plan de l'autonomie. Toutefois, la dépendance des TA reste marquée, ce qu'elle cherche à compenser par la protection issue du salariat qu'elle défend, en sus d'une forte propension instituante, l'amenant à expérimenter des formes de mutualisation inédites. Artenréel privilégie le collectif qu'elle combine avec un discours politique. Le rapport à la subordination, s'il fait l'objet d'une critique, apparaît dans les faits davantage présents et se combine avec une dépendance plus forte des TA vis-à-vis de leur client qui pèse sur leur revenu. La vision de l'entrepreneuriat se combine avec la défense du système de protection sociale. Artenréel formule un compromis dans une tendance institutionnelle.

L'analyse de ces rapports dialectiques nécessite de considérer la composition d'UP multiniveau des CAE : chaque TA ou groupe de TA peut se positionner différemment à leur égard. Alors, le compromis repose sur la capacité de la communauté à formuler ensemble à la suite d'un processus délibératif un positionnement qui fait l'objet de l'acceptation d'une majorité de personnes. Cette approche éclaire les facteurs d'unité et de diversité des compromis. La capacité de la communauté à se positionner clairement sur les axes détermine celle de la CAE à réduire les facteurs d'instabilité inhérents à leurs modèles socioproductifs. La subtilité de cette analyse des rapports dialectiques laisse à penser que les compromis formulés par les CAE sont tous uniques. Il ne faut pas sous-estimer la proximité de ces compromis en comprenant la qualification de ces rapports dialectiques comme des tensions constitutives aux CAE.

Tableau 5 : Qualification et positionnements dialectiques des CAE

Rapports dialectiques	Qualification	Tendances dialectiques	Oxalis	Coopaname	Artenréel
<b>Individuel/Collectif</b>	<i>Relatif à la priorisation de l'intérêt individuel/de l'intérêt collectif</i>		Accompagnement personnalisé des trajectoires socioprofessionnelles dans une perspective collective de solidarité.	Penser collectif pour répondre aux besoins individuels. Mais situations individuelles génèrent des pratiques d'exceptions multiples.	Accompagnement individuel. Pousser les personnes vers le collectif.
<b>Économique/Politique</b>	<i>Concerne le choix de miser sur le développement marchand ou un discours politisé de la production.</i>		Développement marchand sert l'autonomie politique des TA.	Une vision politique, puis sociale, du système et des échanges économiques.	Priorisation du social, avant le politique, puis l'économique.
<b>Autonomie/Subordination</b>	<i>Conditions de mise en œuvre de l'autonomie/Rapport à la subordination.</i>		Autonomie socioprofessionnelle des membres comme enjeu prioritaire.	Émancipation par le travail comme source d'autonomie. Refus politique de subordination.	Autonomie des artistes valorisée. Subordination exclue, mais présente sur le plan stratégique.
<b>Dépendance/Indépendance</b>	<i>Relation des TA à leur clientèle.</i>		Grâce aux revenus dégagés, réduction de la dépendance vis-à-vis de la clientèle. Importance des contrats collectifs, types appels d'offres.	Situations variables selon TA, mais dépendance vis-à-vis clientèle, en particulier en cas de situation de monoclientèle.	Recherche d'indépendance artistique, mais dépendance de la culture aux commandes publiques et conditions de réalisation des prestations.
<b>Entrepreneuriat/Salariat</b>	<i>Rapport à l'idéologie entrepreneuriale versus au salariat, dans sa dimension de protection sociale.</i>		Vision plus entrepreneuriale, dans une perspective autogestionnaire.	Filiation avec projets des associations ouvrières de production valorisant mécanismes de protection sociale par l'État.	Défense de l'idée d'un entrepreneuriat artistique, combiné avec un attachement au système de protection sociale.
<b>Instituant/Institué</b>	<i>Caractéristique des processus, des dispositifs, des règles et des espaces mis en œuvre.</i>		Dimension instituante des pratiques, mais orientation économique en réduit la portée.	Forte dimension instituante au détriment parfois de la fluidité et de la compréhension des dispositifs et des règles.	Réduction du caractère instituant au profit de l'institutionnalisation des dispositifs et des règles.

Source : Réalisé par l'autrice.

Le compromis de gouvernement coopératif se caractérise par sa nature, sa pérennité et son articulation. Il porte sur la mise en œuvre du travail autonome et démocratique. Il dépend du rapport coopératif d'activité et il aboutit à un choix de multifonctionnalité. La qualité du compromis de gouvernement coopératif d'une CAE révèle la force, la résilience et la pérennité du modèle socioproductif, c'est-à-dire la capacité à gérer l'instabilité vis-à-vis du marchand, grâce à un imaginaire, un système et une communauté suffisamment solides pour y faire face. Le défi pour ces entreprises est de parvenir à articuler la continuité du Projet coopératif avec l'introduction de pratiques managériales inadaptées. C'est notamment la recherche d'un compromis entre les conditions de production internes issues d'un processus démocratique impliquant des actrices dans une relation a priori d'égalité et les conditions institutionnelles fixées par l'environnement concurrentiel. L'évolution des orientations stratégiques des EESS se traduit par l'évolution des combinaisons visant à pallier les tensions qui menacent leur pérennité. Dans cette perspective, le compromis qualifié d'instable est garant de la résilience des coopératives à s'adapter aux évolutions d'ordre institutionnel. Le Projet et le système coopératif représentent alors des éléments stabilisateurs d'un compromis instable sans cesse en mouvement dans les CAE (Chevallier, 2013). Le compromis de gouvernement coopératif s'articule entre la construction d'un sous-système qui vise à internaliser des risques socioéconomiques pour amoindrir les dynamiques macroéconomiques qui pèsent sur les TA, combiner des logiques sociomarchandes légitimes et efficaces et enfin assurer la formation et la reproduction d'un intérêt collectif fédérant l'ensemble des membres, les TA bénéficiaires. Ayant défini les caractéristiques du compromis de gouvernement coopératif des CAE, il s'agit désormais de qualifier les processus des modèles socioproductifs.

## *2. Les processus synchroniques des modèles socioproductifs : multifonctionnalité & hybridation*

En vue de dépasser les tropismes de l'analyse initiale des modèles productifs à propos de l'industrie automobile (Freyssenet, 2005 ; Lung, 2007) qualifiés dans le chapitre six, le travail de conceptualisation autour des CAE permet de repérer des variables communes suffisamment souples pour envisager la diversité des modalités de leurs combinaisons. De plus, nous introduisons une perspective synchronique pour qualifier les dynamiques multifonctionnelles mises en œuvre (Barthélémy & alii., 2008). Plutôt que de raisonner sur un état, nous considérons le concept de modèle socioproductif comme un processus (cf. partie 3). En outre, nous avons mis au centre du compromis le Projet coopératif, c'est-à-dire le positionnement politique et engagé des CAE vis-à-vis du système institutionnel dominant (Bodet & alii., 2013 ; Gallois & Lamarche, 2015). Ainsi, dans la suite des travaux de M. Chevallier (2011), nous mobilisons l'idée d'un imaginaire instituant propre au mouvement coopératif. C'est ce qui nous permet d'étudier l'unité et la diversité des modèles socioproductifs caractéristique du mouvement des CAE, en nous appuyant sur les travaux menés sur l'écologie des OESS (Demoustier & alii., 2013). Si les analyses stratégiques sur les EESS s'intéressent à la formation de compromis entre un positionnement stratégique sur le marché concurrentiel en lien avec le projet collectif de la communauté de membres (Malo, 2001ab ; Malo & Vézina, 2005 ; Demoustier & Malo, 2012), elles ne permettent pas de qualifier précisément la formation d'un intérêt collectif et de la multifonctionnalité. C'est pourquoi

nous proposons de déterminer leur trajectoire à partir d'une lecture adaptée de la grille de F. Rousseau (2006) pour qualifier l'évolution des orientations stratégiques des CAE.

Alors, l'objectif est de caractériser les facteurs d'unité et de diversité des modèles socioproductifs des CAE. Nous montrons que la stabilité de leur Projet coopératif et de leur système socioproductif est primordiale pour assurer la pérennité de leur modèle, c'est-à-dire de répondre aux aléas socioéconomiques et aux changements institutionnels qui ne dépendent pas d'elles. Pour cela, les CAE mettent en œuvre des modèles socioproductifs marquée par une forte dimension instituante. Notre raisonnement se décline en quatre points. Dans un premier temps, nous qualifions globalement les modèles socioproductifs des CAE (2.2.1.), puis nous relevons leurs caractéristiques majeures (2.2.2.), suivi de l'analyse de leurs évolutions (2.2.3.). Pour finir, nous définissons les principaux facteurs de régulation des modèles socioproductifs des CAE (2.2.4.).

## 2.1. Qualifier les modèles socioproductifs des CAE

L'objectif est de qualifier les modèles socioproductifs des CAE, en repérant leurs caractéristiques communes et distinctives, selon les changements des fonctions mutualisées. Ces trois modèles ne sont pas représentatifs du mouvement des CAE du fait de leur notoriété nationale, leur caractère politique et innovant. En revanche, ils permettent d'identifier des caractéristiques significatives pour mieux appréhender les CAE.

**Oxalis** se caractérise par un modèle communautaire et marchand. Elle fait évoluer son modèle en se focalisant sur l'accompagnement des parcours professionnels des TA. Elle s'appuie plus amplement sur sa communauté pour stimuler les coopérations de production. Enfin, elle choisit d'externaliser la gestion de la paye. Elle poursuit son objectif de transformation sociale par l'intercoopération au sein de Bigre! et le soutien à des initiatives innovantes telles Oxamyne. **Coopaname** se caractérise par une orientation continue en matière de recherche-action et communautaire, comme en atteste son implication au sein de Bigre! et l'enquête sur les revenus et le temps de travail de ses membres. Elle investit dans système d'information pour améliorer la qualité de ses pratiques et réaliser des économies d'échelles en poursuivant son objectif d'ouverture à tout TA. L'importance de l'accompagnement au développement commercial prend une place plus importante ainsi que la coopération de production. **Artenréel** se caractérise par un modèle institutionnel et innovant. Grâce au soutien continu des collectivités publiques, elle poursuit sa politique d'accompagnement ouverte d'artistes-entrepreneuses. Son modèle se distingue par la mutualisation de la comptabilité et de la gestion avec Cooproduction, qui l'amène à étoffer son offre de services. Elle fait évoluer son modèle pour intégrer la nouvelle réglementation relative au sociétariat ainsi que la structuration de ses dispositifs et règles de gestion dans le cadre de la labellisation CAE.

La grille de modèles socioproductifs permet d'analyser les combinaisons, les dynamiques et les tensions du processus aboutissant à un compromis de gouvernement coopératif. En effet, la nature et les modalités de celui-ci permettent de distinguer une configuration socioproductive adaptée en tenant compte des rapports de force structurant le système avec des dynamiques socioproductives. La notion de modèles socioproductifs qualifie une réflexion sur la pérennité socioéconomique des CAE. Plutôt

que d'affirmer l'existence d'un modèle optimal (un état), nous raisonnons en termes de processus socioproductif favorable à la pérennité des CAE dans une perspective multifonctionnelle. Nous nous focalisons sur les processus combinatoires accomplis et leurs évolutions. L'analyse empirique montre la coexistence de plusieurs chemins et formes possibles de modèles socioproductifs. Ils varient selon des périodes révélant des dynamiques spécifiques. Les modèles articulent un Projet coopératif, une stratégie de compétitivité, au moyen d'une configuration aux caractéristiques distinctes. Ce travail permet de repérer les tensions entre les finalités sociopolitiques qu'elles affirment et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Autrement dit, il s'agit d'expliquer comment les CAE instaurent des modèles socioproductifs régulant les contradictions qui leur sont inhérentes. En effet, nous montrons que la pérennité d'une CAE repose sur sa capacité à façonner un modèle socioproductif à partir d'un système socioproductif solide et d'une communauté solidaire qui partage un Projet coopératif afin de faire avec des moyens et des ressources limitées. La qualification des modèles socioproductifs permet d'étudier son efficacité, sa singularité et sa pérennité potentielle.

## 2.2. Caractéristiques des modèles socioproductifs des CAE

Les deux premiers chapitres ont permis d'identifier des caractéristiques organisationnelles communes aux CAE, des processus sociohistoriques expliquant l'existence de choix contradictoires, laissant voir des facteurs d'unité et de diversité des modèles socioproductifs. Précisons à présent l'idée d'un modèle de CAE conventionnelle. Il est principalement issu des normes et des conventions instituées par le réseau de CAE le plus important en France : Coopérer Pour Entreprendre. Les CAE conventionnelles se définissent par plusieurs caractéristiques (cf. Tableau 6). Ce modèle historique évolue profondément entre 2013 et 2018, confirmant de façon paradoxale, la continuité de ce modèle conventionnel nourri par d'autres pratiques (tiers-lieux, développement du numérique) et soumis aux changements législatifs. Ce constat est renforcé par l'institution des dispositifs et des normes du label CAE établi par CPE. Ainsi, l'idée de CAE conventionnelle ne constitue pas un phénomène statique : sa définition est substantiellement modifiée par la loi ESS 2014. Le cas d'Artenréel éclaire cette double mutation organisationnelle et institutionnelle (cf. chap. 12).

De fait, les CAE instituent des modèles d'entreprises inédits à partir de traditions et de logiques historiquement distinguées en économie sociale (Scop/coopérative d'artisans, coopérative/mutuelle) articulée avec des principes de solidarité (Delvolvé et Veyer, 2011 ; Veyer et Sangiorgio, 2018). Il coexiste une diversité historique de CAE : entre l'ancienne couveuse d'entreprise devenue CAE, la « *CAE standard* », la coopérative d'entrepreneurs ou encore la mutuelle de travail défendue par Coopaname (Veyer et Sangiorgio, 2018). Elle découle de processus historique de spécialisation et de diversification, d'institutionnalisation et d'expérimentations continues. Ce phénomène résulte de plusieurs facteurs : la modification de la législation des coopératives et des CAE en particulier créant de nouvelles segmentations au sein du mouvement des CAE, l'évolution des politiques publiques, la définition de Projets coopératifs issus de différents imaginaires, les rapports sociaux de production entre les membres. Les modèles socioproductifs varient selon plusieurs facteurs : l'histoire de la coopérative qui institue des valeurs, des pratiques et des conventions ; le Projet coopératif ; une structure socioproductive particulière ; des dispositifs et des règles organisationnels ; l'instauration d'un rapport coopératif



d'activités ; les objets et les rapports dialectiques du compromis de gouvernement. Les variables communes qui déterminent la formation d'un modèle socioproductif de CAE : ressources publiques, place des TA dans la gouvernance, l'idée du travail autonome démocratique et sa mise en œuvre, la coopération de production et les dynamiques collectives, les niveaux de revenus des TA et les expérimentations sources d'innovation sociale. L'acceptation et la pérennité du modèle dépendent du processus de décision démocratique qui permet à la communauté de valider le Projet coopératif, les fonctions socioproductifs privilégiées et les moyens de le mettre en œuvre. Ce processus est particulièrement en tension dans un contexte où les ressources des CAE sont fortement compressées.

Il nous est alors possible de distinguer plusieurs modèles socioproductifs, qui doivent cependant être interprétés avec précaution dans la mesure où notre analyse se base sur seulement trois cas. La synthèse exposée dans le Tableau 6 constitue un premier résultat qui ne peut être définitif, mais une base à explorer sur un panel plus représentatif de CAE. Nous mettons en exergue des variables significativement différentes, qui montrent des pratiques relativement proches et aussi des facteurs de différenciations majeurs. Au-delà des éléments conceptuels identifiés dans la grille des modèles socioproductifs, nous nous focalisons sur des variables significatives : la ou les finalité(s) privilégiée(s), les modalités de contribution des UPIC, la composition des ressources de la CAE, la nature de l'accompagnement, le rapport au territoire, les dispositifs de gestion, la place de la coopération de production, la nature des relations sociales de production et enfin les formes de mutualisation. Quatre moyens-types (Gallois, 2012) de modèles socioproductifs sont identifiés sur la période 2013-2018 : le modèle conventionnel (Artenréel), le modèle entrepreneurial (Oxalis), le modèle instituant (Coopaname), et le modèle de croissance par la spécialisation (Cooproduction). Les différences repérées entre ces modèles ne doivent pas cacher leur proximité du fait des caractéristiques communes au mouvement des CAE.

Tableau 6 : Les quatre modèles socioproductifs de CAE

Variables	Modèle conventionnel	Modèle entrepreneurial	Modèle instituant	Modèle de croissance par la spécialisation
Finalité(s) privilégiée(s)	Importance de la finalité politique de l'insertion par l'activité économique dans l'intérêt général.	Importance du développement commercial des TA pour favoriser leur autonomie productive.	Importance de l'expérimentation pour améliorer les conditions de travail et la protection de l'emploi des TA.	Choix de la croissance par la création de filiales spécialisées, poursuivant l'idée d'une CAE conventionnelle.
Modalités de contribution des UPIC	Taux de contribution fixé sur une base historique établie à 10 % du chiffre d'affaires des AE, qui se veut accessible en lien avec politique d'ouverture inclusive.	Taux de contribution plutôt fort, adapté à des AE au fort développement commercial. De fait, forme de sélection des AE développées.	Taux de contribution variable adapté aux AE en développement. Recherche de maintien de l'ouverture de la coopérative.	Taux de contribution initialement basés sur les conventions instituées dans le mouvement, susceptibles d'évoluer. Adaptations sectorielles éventuelles.
Composition des ressources de la CAE	Ressources de l'EM marquées par le poids conséquent des subventions publiques.	Ressource majeure de l'EM : contribution des AE. Subventions minimales. D'autres ressources marchandes peuvent être valorisées, voire non marchandes.	Ressource encore hybride entre subventions publiques et contribution des AE. Recherche de valorisation marquée des ressources non-marchandes mais encore expérimentales.	Hybridation des ressources : importance de la contribution des AE, voire des subventions publiques, plus d'autres ressources issues de la vente nouveaux services.
Nature de l'accompagnement	Accompagnement social prime sur le développement commercial mis en œuvre par l'EM.	Accompagnement sur la trajectoire professionnelle des TA, au développement commercial des TA, à la coopération de production.	Accompagnement social important. Développement commercial prend de l'ampleur. Coopération de production se déploie. Valorisation échanges non-marchands.	Accompagnement social. Développement commercial encore limité. Faciliter coopération de production entre TA de différentes filiales.
Rapport au territoire	Ancrage territorial affirmé par des liens partenariaux, en particulier avec institutions publiques, puisque CAE bénéficie de subventions publiques.	Ancrage territorial important mais partenariats avec des EESS proches de leur Projet. Rapprochement avec d'autres CAE, au-delà des réseaux.	Ancrage territorial important, mais des partenariats plutôt avec des EESS innovantes. Rapprochement d'autres CAE, au-delà des réseaux.	Ancrage territorial institutionnel + avec réseaux coopératifs et de l'ESS + avec d'autres CAE, notamment par les réseaux institutionnels.
Dispositifs de gestion	Système d'accueil, d'accompagnement et de gestion adapté aux activités entrepreneuriales individuelles.	Place des TA, en vertu d'une politique de co-accompagnement. Ciblage des ateliers et des formations sur développement commercial et coopération de production.	Expérimentations récurrentes et importantes d'ateliers en fonction des besoins des TA. Orientations sur le développement commercial croissant et coopération de production.	Système d'accueil, d'accompagnement et de gestion adapté aux activités entrepreneuriales individuelles. Développement de nouveaux services spécifiques avec filiales spécialisées.
Place de la coopération de production	Coopérations de productions entre TA limitées, tout comme les dispositifs mis en œuvre pour les soutenir.	Coopération de production est centrale dans les dispositifs et dans les pratiques des TA. Visible sur le chiffre d'affaires des collectifs.	Coopération de production en croissance : autant sur le plan marchand, que de la mutualisation ou encore communautaire.	Coopération de production est une piste de travail, mais non centrale. Plutôt inter-filiale, voire avec d'autres EESS.
Nature des relations sociales de production	Relations sociales marquées par rapports de pouvoir entre SEM et TA. Participation aux décisions d'ordre organisationnel, stratégique et financière des TA limitée mais acceptée.	Relations sociales de production marquées par la centralité de la place des TA dans les processus de délibération. Visible au taux de sociétariat important des ES.	Relations sociales de production basées sur un principe d'égalité. Volonté d'instituer un nouveau rapport entre membres, par une réflexion issue de la recherche-action permanente. Taux de sociétariat des ES élevé.	Relations sociales de production marquées par des rôles différenciés selon SEM, TA, direction. Participation des TA aux processus de délibérations limitée, mais en croissance. Sociétariat des TA en croissance, faible historiquement.
Formes de mutualisation	Mutualisation des risques socioéconomiques entre les AE pour réaliser des avances de trésorerie grâce à mutualisation des ressources par l'EM.	Mutualisation des risques plus importante que dans CAE conventionnelles. Plusieurs dispositifs créés, basés autant sur mutualisation de ressources marchandes que non marchandes. Issus de processus de délibération de la communauté.	Expérimentations de différentes formes de mutualisations, longtemps exceptionnelles et au cas par cas, qui tendent à s'instituer. Tendance qui prend de l'amplitude avec baisse subventions publiques. Mutualisation des risques sociaux et économiques.	Mutualisations des risques socioéconomiques limités. Éventuellement avance de trésorerie.
Cas observés	Artenréel	Oxalis	Coopaname	Cooproduction

### 2.3. Les trajectoires des modèles socioproductifs des CAE

Dans un troisième temps, l'analyse des modèles socioproductifs porte sur la trajectoire des CAE sur une période donnée. L'objectif est d'identifier les bifurcations éventuelles ou la continuité des choix de la communauté. Nous considérons à la fois les dimensions internes et externes qui impactent le processus.

Les différentes grilles d'analyse façonnées pour saisir les orientations stratégiques des OESS (Malo, 2001ab ; Malo & Vézina, 2005 ; Demoustier & Malo, 2012) ne permettent pas de comprendre les trajectoires des CAE. La grille de Malo, Vézina et Audebrand (2013) permet d'identifier les tensions dialogiques entre ouverture/fermeture, intégration/séparation, stabilité/changement. Mais, les quatre phases identifiées — émergence, croissance, déclin et renouveau — sont insuffisamment précises pour qualifier les processus des modèles socioproductifs. La phase d'émergence est dépassée et la croissance présente, mais moins centrale. Si, on peut s'interroger sur le déclin d'Artenréel, cette lecture s'avère trop réductrice avec la création de la Scic Cooproduction. La phase de renouveau s'avère inadéquate tant les dynamiques historiques continuent de structurer les modèles socioproductifs des trois CAE. Nous raisonnons donc en termes de **processus d'hybridation continue**. Cette notion permet de qualifier la nécessaire adaptation des CAE aux changements des systèmes institutionnels et productifs pour pérenniser leur modèle, reprenant ici le raisonnement de Vienney (1980). Face aux risques qu'elles rencontrent, les CAE imaginent des outils de gestion en cohérence avec leur Projet coopératif, afin de poursuivre un développement orienté vers la transformation sociale (Richez-Battesti et Oswald, 2010). L'hybridation représente un moteur de la transformation sociale des coopératives qui les amène à déplacer le curseur entre identité et viabilité ou entre l'économique et le politique.

L'apport de la lecture de F. Rousseau (2007) est d'analyser les choix de gestion des OESS selon un axe « *gestionnaire* » indicateur du développement économique, et un axe « *militant* » indicateur du développement du projet collectif. Il en ressort cinq espaces selon lesquelles les OESS évoluent au cours de leur trajectoire entre une zone de création, une zone de dilemme, une zone de précarité, une zone de réinvention et une zone d'alignement. Dans chacun de ces espaces, l'OESS se situe à différents endroits des deux axes précédemment indiqués. Nous montrons que les CAE poursuivent une trajectoire en mouvement : leurs pratiques restent expérimentales en raison de leur caractère marginal et instituant. C'est ce qui nous amène à étudier les trajectoires des CAE par la multifonctionnalité en déclinant cette grille. Pour éclairer l'évolution des modèles socioproductifs des CAE, nous considérons l'importance du sens de la production, ici le Projet coopératif traduit. D'après la grille des modèles socioproductifs, c'est l'articulation entre une dimension politique (Projet coopératif), stratégique (stratégie de compétitivité coopérative) et organisationnelle (la configuration socioproductive) qui permet de rendre compte des conséquences de différents facteurs sur la formation du compromis de gouvernement coopératif. Plusieurs notions clés permettent de considérer les trajectoires des cas étudiés sont les suivantes : imaginaire/Projet coopératif, rapport aux politiques publiques, dimension communautaire, organisation productive, dimension commerciale, institutionnalisation et innovation.

Pour comprendre les trajectoires des modèles socioproductifs, il est possible de revenir aux orientations stratégiques formulées, aux sources de compétitivité mobilisées. Les bifurcations des modèles socioproductifs proviennent de choix soit de regroupement interCAE (mutualisation interCAE), de coopération de production (entre UPIC), de diversification de l'offre de services et enfin en termes de spécialisation. Coopaname fait évoluer ses règles suite à une crise économique en 2006 en renforçant les solidarités entre ses UP. La création d'Artenréel#1 élargit la gamme de services d'Artenréel pour permettre aux TA de travailler avec des personnes non membres de la CAE. L'investissement de Cooproduction dans le développement de KaleidosCOOP donne accès à ses membres à des espaces de travail et un réseau potentiel d'une nouvelle clientèle. La CAE Copilote illustre le cas d'une stratégie de croissance combinée avec une spécialisation (cf. Encadré 1). De façon globale, les trajectoires des modèles socioproductifs reposent sur un positionnement entre institutionnalisation, expérimentation et organisation ; selon leur choix privilégié de fonctions socioproductives ; enfin sur la manière de penser leurs activités entre recentrage, spécialisation et croissance.

*Encadré 1 : Le cas de la CAE Copilote qui étoffe son offre de services par la création de filiales*

La CAE Copilote constitue un cas intéressant pour élargir à d'autres cas. Cette CAE opte pour une stratégie de diversification, combinée avec une stratégie de croissance et de spécialisation, en gardant une organisation productive commune aux CAE. Cette orientation résulte autant de facteurs juridiques, fiscaux que commerciaux. Trois nouvelles filiales — rattachées à la CAE « mère » — sont créées : l'une consacrée aux services à la personne, l'autre aux BTP et la dernière à la formation. D'autres filières sont constituées sous forme d'enseignes, de regroupement d'entrepreneurs ou de « grappe d'entreprises », et intégrées à la CAE « mère ». L'objectif de la coopérative est de créer un écosystème favorable à l'entrepreneuriat collectif, en offrant de services à la fois étendus et adaptés aux besoins d'un nombre croissant de TA. D'ailleurs, par ces orientations stratégiques, Copilote montre un rapprochement avec les stratégies plus classiques des entreprises à but lucratif.

*Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.*

Les modèles socioproductifs des CAE se caractérisent par un mouvement permanent d'expérimentations pour s'adapter à la régulation institutionnelle inadaptée et l'évolution rapide du contexte légal. Au moyen de sa stratégie et de sa configuration, les CAE répondent aux incertitudes qui pèsent sur leur modèle. Ce mouvement est la clé de leur pérennité. Ce résultat résonne avec les conclusions de M. Chevallier (2011) concernant les apparentes instabilités des coopératives, qui attestent pourtant de sa stabilité historique. Les CAE esquissent un imaginaire alternatif à la rationalité dominante des entreprises à but lucratif, au sens où leurs modèles socioproductifs révèlent une stabilité de leur système ainsi que leur propension instituante. Étudier les CAE, c'est finalement comprendre comment, malgré leurs fragilités structurelles dans le système marchand, elles assurent la pérennité de leurs dynamiques socioproductives. Cette ambivalence représente une force et une faiblesse. L'existence d'une communauté de membres soudée en mesure de faire entendre ses besoins est alors d'autant plus importante que la CAE se structure autour d'un ensemble d'UP partiellement autonomes et solidairement liées.

La force du modèle socioproductif d'une CAE repose sur sa capacité à trouver les éléments institutionnels, et marchands cohérents avec son Projet ainsi que des interstices propices aux expérimentations dans les zones grises de l'emploi et du travail. Nos observations montrent l'importance du mouvement permanent (instituant) de leurs modèles socioproductifs, comme un élément structurel et

structurant des CAE. C'est en ce sens que la grille des modèles socioproductifs nécessite d'être plastique et de conserver une dimension heuristique ; au sens où les CAE sont en mouvement constant. Leur pérennité dépend de leur capacité à évoluer et se transformer constamment, en conservant un fil conducteur solide, qui repose avant tout sur un projet qui suscite une adhésion large de la communauté, complétée par des éléments d'ordre organisationnel, conventionnel ou une figure qui unit son histoire. C'est aussi leur faiblesse, en cela l'institutionnalisation des CAE nous semble un facteur paradoxalement essentiel pour leur permettre de poursuivre leur ambition de transformation sociale. La stabilité de leur Projet coopératif, du système socioproductif et démocratique est nécessaire, pour gérer l'instabilité des dynamiques socioproductives étroitement liées à l'environnement concurrentiel des TA surtout, et d'autre part de la conjoncture socioéconomique avec l'évolution de la réglementation. Cette dynamique est possible par un mouvement conjointement institué (nécessaire pour sécuriser les pratiques) et instituant (pour s'adapter aux besoins des TA, aux changements de législation, aux faiblesses de leur modèle) : cela signifie de stabiliser les règles pour poursuivre d'autres expérimentations.

## 2.4. Les facteurs de régulation des modèles socioproductifs des CAE

L'analyse des modèles socioproductifs des CAE permet de repérer trois facteurs de régulation qui s'articulent avec leur multifonctionnalité. L'autonomie productive, la mutualisation et la coopération sont caractéristiques de la singularité de ces entreprises coopératives expérimentales. Par facteurs de régulation, nous entendons les éléments mobilisés par les CAE afin de faire face aux effets issus du contexte socioéconomique, du système institutionnel, aux besoins et difficultés rencontrés par leurs membres. Ces facteurs de régulations rassemblent les CAE et à la fois explique la coexistence de différents modèles. De fait, elles font l'objet de processus d'hybridation, car ces facteurs relèvent des compromis formulés par la communauté de membres. Ce sont des éléments constitutifs du patrimoine des CAE sur lequel nous aurons à revenir.

### 2.4.1. Régulation de l'autonomie enchâssée des unités productives

L'un des points en tension concerne l'articulation entre une diversité d'AP, différents niveaux de production autonomes ; c'est-à-dire entre des dynamiques socioproductives individuelles et collectives d'une part, entre plusieurs fonctions socioproductives d'autre part. Pourtant, autant les acteurs que les chercheurs tendent à analyser les CAE par le biais de l'EM, du modèle économique de l'EM. Or, l'UPM ne constitue qu'un niveau du modèle socioproductif d'une CAE. Le témoignage d'E1, Coopaname, devenu durant notre recherche, codirecteur général, en témoigne : « *Je me rends compte que je suis marqué par une dichotomie non satisfaisante des modèles éco chez Coopaname matérialisée par les commissions : Business pour les activités d'un côté et Modèle éco pour l'EM de l'autre* ». Dans les CAE, l'un des enjeux du compromis concerne l'articulation entre plusieurs unités productives autonomes et solidaires.

C'est d'ailleurs l'un des résultats susceptibles d'aider les CAE à prendre conscience de ce processus régulateur encore insuffisant traité par la littérature scientifique et cela également pour les sociétés de portage salarial. C'est sur le plan stratégique (stratégie de revenus et stratégie de compétitivité de

compétitivité coopérative) d'une part et sur le plan de la configuration socioproductive (entre UPIC et UPMCom) d'autre part que nous avons cherché à mieux qualifier cet enchâssement. L'un des facteurs de complexité des CAE concerne la nécessité de considérer l'articulation cohérente de ces dynamiques enchâssées et complexes à qualifier. Les dynamiques socioproductives des AE impactent le modèle économique de l'EM et inversement les stratégies de l'EM impactent les AE. Or, nous avons mis en évidence des écarts et des paradoxes dans la mise en œuvre de cette autonomie productive. Les régulations sont relativement contrastées à ce propos. Ainsi, on constate que les solidarités entre les unités productives ne sont pas toutes aussi développées : là, où elles sont le plus avancées, c'est à Coopaname (traitement du résultat) et le moins avancé, à Artenréel.

#### 2.4.2. La mutualisation pour renforcer la pérennité socioéconomique

La mutualisation est le processus qui est à l'origine même de la création des CAE et continue de structurer ses dynamiques de régulation, représentant l'une des sources d'innovations institutionnelles principales des CAE. Par mutualisation, nous entendons des dispositifs complétés par des règles qui consistent à mutualiser des ressources (non pas uniquement marchandes), des moyens (un investissement pour développer une AE), des risques (chute brutale de revenus). Ils peuvent être mis en œuvre par l'UPM, l'UPCom ou un ensemble d'UPIC (collectif métier). Dans toutes les CAE on observe la création de fonds pour sécuriser les démarches des UPIC et les parcours socioprofessionnels des TA. Ce qui diffère ce sont leurs modalités d'attribution, leur caractère exceptionnel ou institué, les montants dédiés, les modalités de leur abondement (par une contribution de tous les entrepreneurs) et de leur attribution (décision de l'attribution, critères définis collectivement).

Cette régulation des situations difficiles autant de la part de l'UPM, de l'UPCom que des UPIC, constitue le véritable apport socioéconomique des CAE comparé aux situations des microentrepreneurs, des salariés portés. C'est l'une des forces des CAE, d'autant qu'elles disposent de ressources restreintes. De fait, la mutualisation ne repose pas uniquement sur des ressources marchandes, mais aussi sur des formes de troc de compétences par exemple, qui restent néanmoins encore peu développées. Selon l'importance donnée à la mutualisation politiquement, stratégiquement et sur le plan organisationnel, on observe des choix de mutualisation différents. La mutualisation se décline donc à des degrés plus ou moins engageants suivant les modalités de sa mise en œuvre, notamment sur le plan des contraintes ou de leur caractère volontaire. Ce qui apparaît essentiel afin que cette mutualisation devienne une forme de régulation, c'est qu'elle soit issue d'un processus de délibération qui réponde à un intérêt collectif formulé par la communauté, qu'ils soient l'objet d'un contrôle collectif impliquant les différentes catégories d'acteurs, et de critères d'abondement et d'attribution explicitement énoncés et légitimés par la communauté dans un souci de justice et de solidarité.

#### 2.4.3. Coopération pour renforcer les liens sociaux et stimuler le développement commercial

Depuis plusieurs années, les CAE tendent à s'orienter vers la coopération de production. D'ailleurs, la littérature montre bien cet enjeu. Les dynamiques productives collectives au sein des CAE interrogent la propension des TA à vouloir travailler en collectif (Bureau et Corsani, 2015), les moyens alloués par la coopérative pour favoriser ces productions collectives (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010 ;

Allard et al., 2013) et les temps de travail consacré à l'action collective en considérant l'articulation des différents temps de production (Michel, 2015, p. 128). Si la dimension collective constitue un élément fort du Projet coopératif des CAE, particulièrement mis en avant dans le discours des gérantes notamment, l'enquête sur les revenus montre qu'une majorité des membres développent leur activité de manière individuelle. Le témoignage d'E33 est révélateur de ce paradoxe, mais surtout du défi qui pèse sur les CAE. « *Quand on parle des coopératives, j'ai une frustration. Est-ce qu'on arrive vraiment à faire autrement ? Je veux dire en collectif. Est-ce qu'on apporte vraiment autre chose qu'une société de portage ? Pourtant j'y crois à fond les ballons ! Au Congrès des Scop à Strasbourg [...] on se gaussait de faire autrement, d'être vraiment bienveillant par rapport à l'équipe, en termes d'écoute, de poids dans les décisions. Mais en fait, c'est du bon sens. Dans les faits concrètement, est-ce que les équipes sont satisfaites ? Est-ce qu'on ne retombe pas dans les travers de hiérarchie ? Car en ce moment, c'est un peu la mode la coopération, mais dans les faits, c'est un poil plus compliqué que cela.* » En 2012, les deux Coopanamistes N. de Grenier et C. Bodet (2012, p. 105) soulignent « *la difficulté à générer [...] des modes d'organisation du travail collectif et démocratique* ». Les questions subsistantes à la fin de l'article illustrent la complexité de l'institution de régulation par la coopération : « *Comment faire en sorte que le caractère collectif du projet et la relation d'égalité qui règne entre les coopérateurs permettent la mise en œuvre d'une structure productive efficace, et [...] l'émergence de pilotes ou de chefs de projets à même de coordonner le travail ?* ».

La régulation que nous considérons ici est celle de la production, c'est-à-dire l'association de plusieurs TA qui font le choix de travailler ensemble, sachant qu'il existe plusieurs formes de coopérations possibles : des rencontres informelles, échanges à distance, réunions mensuelles, collectifs métier, sous-traitance entre deux UPIC, réponses communes à un appel d'offres et une marque collective. La coopération peut être plus ou moins formalisée, selon les besoins des TA, le type de coopération, les règles instituées par la communauté. Elles peuvent faire l'objet d'un processus de délibération de la communauté qui de fait institue un cadre visant à soutenir et favoriser ces coopérations de production. Toutefois, d'après notre enquête, ce n'est pas systématique. La propension à coopérer est soumise à une tension forte entre activités productives et engagement coopératif. Les dynamiques collectives sont très évolutives : des collectifs multiformes naissent et disparaissent parfois rapidement, puis réapparaissent sous un autre nom ou sont plus durables. Finalement, dans les trois cas, à l'exception d'Oxalis où la part de coopérations de production est plus importante, celles-ci restent minoritaires alors même qu'elles impactent positivement les revenus des membres. La coopération reste incertaine quant à son aboutissement à la production commune marchande permettant de dégager un revenu. Ainsi, les TA qui déclarent travailler en collectif (de façon ponctuelle, récurrente ou à long terme) ont des revenus internes 35 % plus élevés que la moyenne (Ballon et alii, 2018, p. 21). L'enjeu des CAE est de renforcer cet élément de coopération en valorisant ces coopérations en renforçant le système et les dispositifs qui facilitent leur mise en œuvre. C'est d'ailleurs un enjeu stratégique pour les CAE que de se positionner en ce sens, pour se distinguer dans le champ des activités de service aux TA.

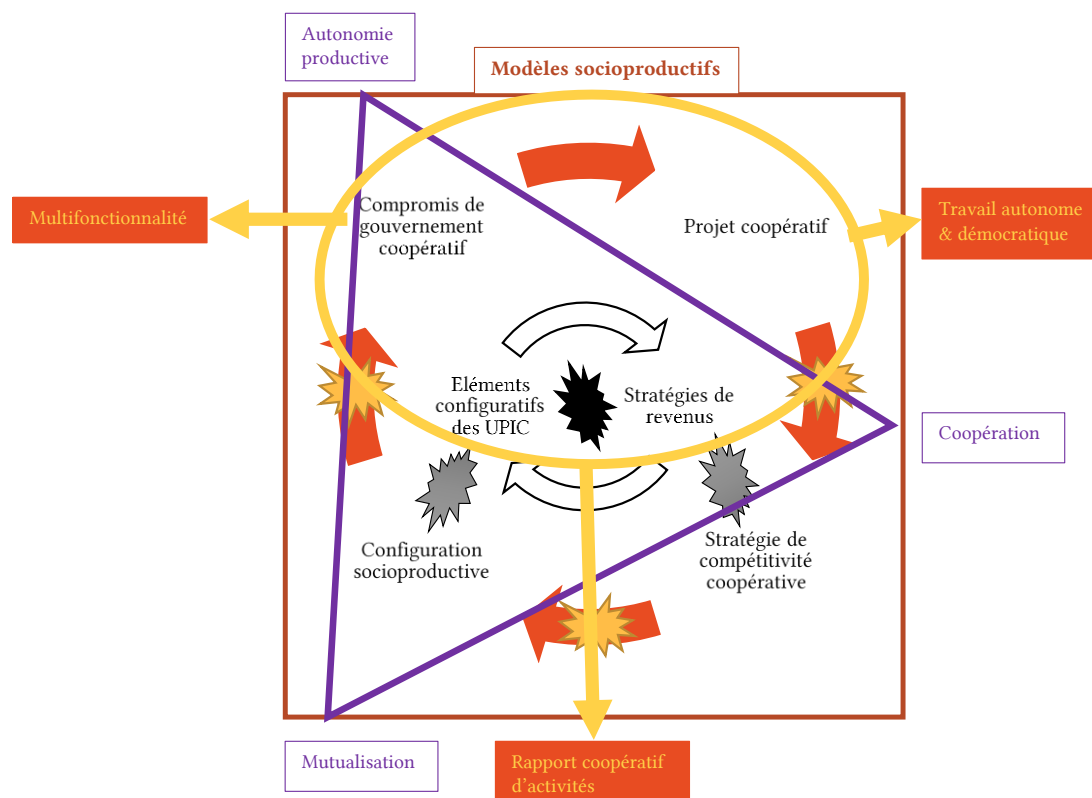
Les modèles socioproductifs jouent un rôle de régulation dans la trajectoire socioprofessionnelle des TA par la constitution de dynamiques variables – autonomie productive, mutualisation, coopération

– permettant la constitution d’un patrimoine commune pour réduire les incertitudes subies par les TA. L’UPMCom jouent un rôle contracycliques pour atténuer les effets des changements de réglementation et du contexte socioéconomique sur les UPIC.

\* \*

La Figure 3 illustre les tensions qui structurent la formation du compromis de gouvernement coopératif, entre les niveaux de production, entre les éléments constitutifs (Projet coopératif, stratégies et configuration socioproductive). Les dynamiques socioproductives des CAE sont représentées par les flèches rouges et noires, afin de rendre compte des différents niveaux de production enchâssés. Les tensions sont indiquées par un symbole de bulle aux pointes acérées. Le compromis est susceptible d’évoluer en fonction de la nature concernant les conditions d’autonomie productive, les relations dynamiques entre les parties prenantes internes et externes et le positionnement de la communauté sur les axes dialectiques repérés. Selon les arbitrages opérés par la communauté et le contexte socioéconomique et institutionnel, plusieurs modèles socioproductifs se profilent selon les conditions de l’autonomie dans et par le travail, la nature du rapport coopératif d’activités et les choix relatifs à la multifonctionnalité. La Figure 3 rend également visible les principaux facteurs de régulation identifiés sous forme de triangle violet, à savoir l’autonomie productive, la coopération et la mutualisation. Finalement, les modèles socioproductifs des CAE relèvent l’importance de trois éléments (en jaune) : le travail autonome et démocratique, le rapport coopératif d’activités et la multifonctionnalité qui dessine une forme d’entreprises expérimentales atypiques, mais caractéristiques des zones grises de l’emploi et du travail.

Figure 3 : Les tensions du compromis de gouvernement coopératif et les modèles socioproductifs



Source : Réalisé par les soins de l’auteurice.



L'analyse des modèles socioproductifs des CAE constitue une lecture originale des CAE qui tient compte des différents niveaux de production et de leur complexité. L'unité du mouvement des CAE se caractérise par des entreprises expérimentales et socialement innovantes, caractérisées par la solidarité sociale et économique visant à réduire les effets du contexte socioéconomique et de système institutionnel, jouant alors un rôle contracyclique au bénéfice des TA. La diversité des formes coopératives résulte de la formation de compromis instables au sens où ils intègrent des transformations relatives à leur intention sociopolitique, à leurs activités de production, à leur composition sociale et aux règles juridiques qui les encadrent.

### Section 3. Les apports théoriques des principaux concepts de la thèse

Pour étudier le système socioproductif instituant des CAE et la combinaison de dynamiques multifonctionnelles, la conceptualisation théorique de cette thèse s'est appuyée sur la déconstruction (Derrida, 2004). Dans cette section, il s'agit d'examiner les apports théoriques de ce travail analytique, relatifs aux CAE (« l'objet » de la recherche), à la recherche-action (la démarche), à la théorie de la régulation (le courant théorique), à l'économie sociale (le champ de recherche) et aux zones grises de l'emploi et du travail (l'orientation de la réflexion). Sous forme de dialogue entre l'analyse de cas (chap. 10, 11 et 12) et la grille des modèles socioproductifs (partie 3) d'un côté, et le cadrage théorique (partie 2) de l'autre, nous revenons sur trois concepts significatifs, en vue de présenter l'aboutissement du cheminement réflexif. Il s'agit de discuter leur intérêt pour saisir le système et les dynamiques socioproductives des CAE, en partant de résultats de l'enquête pour aller vers la théorie. Le travail autonome et démocratique est au cœur de ce que ces modèles — au sens de processus — expérimentent (1.). Les relations sociales de production d'une CAE se structurent autour d'un rapport coopératif d'activités. La relecture du concept de relation salariale éclaire les mutations à l'œuvre dans les zones grises de l'emploi et du travail (2.). La pérennité des modèles socioproductifs des CAE nécessite enfin de se pencher sur leur multifonctionnalité, porteuse d'un processus socioproductif instituant, toutefois contrainte par le système institutionnel marchand et public (3.).

#### *1. De la centralité du travail autonome & démocratique dans les CAE : utopies concrètes et désillusions expérimentales*

L'un des faits stylisés exposé dans la thèse concerne la singularité du travail dans les CAE : nature et signification du travail, sa composition et son organisation, ainsi que la coexistence d'une diversité d'Activités professionnelles. On a montré que le travail est un élément décisif des modèles socioéconomiques des CAE. C'est une source constitutive de l'utopie commune au Projet coopératif des CAE (Ballon et alii, 2019). Il contient une dimension politique pour penser l'autonomie sur le plan de l'organisation du travail et des rapports sociaux de production (Bodet & de Grenier, 2012). Enfin, notre analyse révèle les tensions structurelles qui découlent de l'entreprise coopérative et des mutations du travail. Pour qualifier ce phénomène social, la conception théorique s'appuie sur un dialogue transdisciplinaire, avec une réflexion philosophique (Cukier, 2018) et un prisme sociologique (Bidet, 2006), en vue d'apporter une lecture économique institutionnaliste des mutations structurelles du travail caractéristiques des zones grises de l'emploi et du travail. Qualifier le travail autonome et démocratique

dans les CAE répond à l'une des limites des modèles productifs (Freyssenet, 2004 ; Bodet & alii., 2013). La problématique peut alors être formulée de la façon suivante : en quoi le travail autonome et démocratique constitue-t-il une utopie expérimentale ambivalente structurant les modèles socioproductifs des CAE ?

Le travail autonome est défini comme un ensemble d'activités socioproductives individuelles, collectives et communautaires. L'autonomie est en puissance — au sens de Gorz (1988) — lorsque la personne est en capacité de déterminer en partie la finalité, le contenu et la nature de son travail et de contrôler l'organisation du processus de production et de la répartition des richesses. La prise en compte de la notion d'activités est l'une des propositions conceptuelles essentielles de la thèse, qui éclaire sous un nouvel angle le travail dans ces entreprises coopératives expérimentales. Elle est mobilisée en vue de décrire l'expérience de travail dans les CAE par l'analyse de sa composition selon trois dimensions : métier, sociale et gouvernance (cf. chap. 9, sect. 1). Au-delà des statuts des membres<sup>1</sup>, la catégorisation de trois types d'activités — professionnelles, démocratiques et communautaires — permet de comprendre les fondements du travail autonome et démocratique. Le travail dans les CAE implique l'exercice d'un métier, la création de liens de coopération avec leurs pairs, l'éducation à la citoyenneté économique dans une organisation démocratique et les temps de réflexion et de décision. Alors, nous étudions la diversité des compositions entre ces trois activités réalisées par les membres au cours d'apprentissages continus visant l'autonomie et l'émancipation dans et par le travail. Si les activités professionnelles constituent l'essentiel du temps de travail et que la répartition des temps varie selon les participants, ces combinaisons dépendent de choix personnels, collectifs et coopératifs dans la priorisation des temps, ainsi que de l'environnement et des moyens de production. À l'appui de la grille des modèles socioproductifs, et plus particulièrement des configurations socioproductives, l'analyse des activités composant le travail dans trois CAE nous permet de qualifier **la centralité politique du travail autonome et démocratique dans une perspective multifonctionnelle**. Les dimensions d'autonomie et de démocratie sont considérées au regard d'un double niveau de compréhension : l'organisation et les personnes. Les tensions qui pèsent sur la mise en œuvre de cette utopie politique expérimentale qu'est le travail autonome et démocratique s'expliquent par l'hétérogénéité de la communauté de membres, de l'organisation mutualisée et collective et des contraintes institutionnelles systémiques.

#### 1.1. Tensions sur la combinaison des activités du travail autonome en CAE : Temps et finalités

En considérant le travail comme l'expérience d'un ensemble d'activités au-delà de leur dimension productive marchande (Gorz, 1988), il est possible de mieux rendre compte de l'interpénétration de différentes sphères — qui dans le travail salarié était nettement plus distingué (Corsani & alii, 2001) — comme l'une des caractéristiques du travail autonome dans les zones grises de l'emploi et du travail (Bologna, 2016). Ce phénomène doit se comprendre à l'aune de la croissance du travail cognitif, qui

---

<sup>1</sup> Une entrepreneuse-salariée pourra exercer des activités de types démocratiques, même sans être sociétaire.

renforce la subjectivité du travail par la place centrale des relations interpersonnelles, ainsi que le déploiement d'outils numériques (Colletis et Dieuaide, 2008). On retrouve ces situations dans les CAE, par la nature des Activités professionnelles et l'intégration d'Activités entrepreneuriales dans une organisation mutualisée dont la gestion du travail est autonome. De plus, la conception politique du travail dans les Scop est historiquement marquée par la présence d'activités propices à l'émergence de liens sociaux et solidaires et le choix d'une organisation collective du travail (Desroche, 1976). Dans les CAE, le prisme d'analyse par l'activité permet de mieux appréhender l'enchâssement de ces activités professionnelles, sociales et communautaires, comme une composante essentielle de leur processus socioprodutif. Cette pluralité d'activités s'explique par les caractéristiques des CAE, en tant qu'entreprises coopératives et expérimentales autour du travail autonome. La liberté de gestion de ces activités (Ballon & alii., 2019) s'appuie sur l'organisation de l'entité mutualisée (EM) et sur les dynamiques collectives et les choix personnels des travailleuses autonomes (TA) (Datchary, 2017). Toutefois, la notion d'activités est insuffisante sans la considération des tensions inhérentes au processus de combinaison qui révèlent les contraintes induites par le système institutionnel. Aussi, nous tenons compte de l'articulation de ces activités avec l'organisation du travail et les rapports sociaux de production.

Dans la suite de l'enquête Revenus et Temps, nous approfondissons la compréhension des tensions entre temps de travail et revenus monétaires, l'une des principales tensions repérées dans la gestion entre les activités professionnelles et sociales par exemple. Les combinaisons d'activités sont hétéroclites dans les CAE. Les compromis de gouvernement coopératif reposent notamment sur deux tensions inhérentes au travail autonome en CAE : la gestion du temps et des finalités des activités. La complexité de la gestion des activités découle des temporalités différentes par rapport au travail salarié<sup>2</sup> qui interviennent en dehors du temps de travail, dans des lieux multiples<sup>3</sup>. L'interpénétration des activités professionnelles, sociales et familiales complique le bornage des activités exécutables dans le temps de travail salarié. Cela devient une source potentielle d'auto-exploitation (Delvolvé et Veyer, 2011 ; Cingolani, 2012 ; Bologna, 2016). En sus, les TA sont en lien avec une multiplicité d'acteurs du fait de la coproduction de leur travail : à l'intérieur de la CAE avec des personnes aux statuts et aux rôles distincts et en dehors avec la clientèle, les fournisseurs, etc. Ces expériences de travail diffèrent des pratiques instituées dans le travail salarié, qui bien qu'elles soient diverses, séparent généralement plus précisément les activités productives marchandes et les activités productives sociales, communautaires, etc. (Corsi et al., 2001). Dans les CAE, ces éléments sont d'autant plus imbriqués qu'une diversité d'emplois, d'AE et d'AP et d'activités coexiste.

Ce dilemme s'éclaire lorsqu'on considère la corrélation positive identifiée entre les coopérations de production et les niveaux de revenus des TA d'une part, et l'incertitude des temps alloués aux activités sociales d'autre part, révélant la difficulté des TA à trouver un équilibre viable. La mauvaise gestion

---

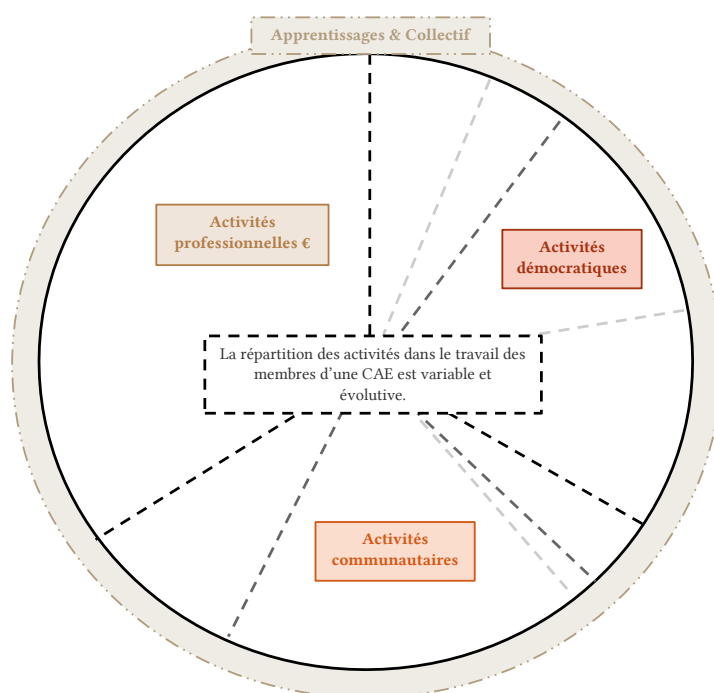
<sup>2</sup> Dont sont principalement issus les membres des CAE.

<sup>3</sup> Du fait de l'absence d'un lieu de travail dédié à l'exception des personnes qui disposent d'un bureau en dehors de leur domicile.

des activités est susceptible de réduire la qualité de vie au travail et occasionne surcharge, intensification et fragmentation du travail. Cette situation se complexifie puisque les activités ne sont pas toutes directement source de revenus. Par conséquent, les TA explorent des modalités adéquates pour concilier ces activités, au-delà des sphères habituellement distinctes dans le travail salarié. La Figure 4 illustre la répartition temporelle mouvante des activités (lignes pointillées noires et grises à l'intérieur du cercle), complétée par le processus d'apprentissages qui encadre l'ensemble du travail (le cercle en pointillés entourant le cercle représentant le travail autonome). L'apprentissage à la gestion autonome de ces activités est un enjeu majeur du compromis de gouvernement coopératif des CAE. Le défi concerne la mise en place d'une organisation et de dispositifs suffisamment stables de façon formelle ou informelle, complétés par la recherche de solutions collectives dessinées par la communauté (Chave, 2017). En effet, les dynamiques collectives attestent d'un impact positif dans l'apprentissage de la gestion des activités et le développement marchand de l'AE. Toutefois, on remarque aussi que des dysfonctionnements organisationnels de l'EM renforcent les difficultés des TA.

*En synthèse*, l'analyse du travail autonome et démocratique dans les CAE montre la proximité des situations et des problématiques avec les travailleurs des zones grises de l'emploi et du travail de façon plus générale. Ce qui pose problème, c'est l'articulation entre ces activités sur le plan temporel et de la finalité productive dans le but trouver une forme d'« *écologie d'activités* » adéquate (Bidet, 2017). Une autre difficulté sérieuse réside dans la valorisation des activités non directement productives au sens marchand, pourtant nécessaire pour garantir un niveau de vie et une qualité de travail suffisante. Les nombreux cas de personnes en surcharge de travail, voire en burnout, attestent des difficultés structurelles rencontrées par les CAE étudiées. L'ampleur du travail autonome et indépendant invite à reconsidérer les grilles d'analyse, les outils de gestion et les organisations de travail, pour investiguer les moyens d'améliorer les conditions et la qualité de travail.

Figure 4 : Dynamique des activités du travail autonome et démocratique dans les CAE



Source : Figure réalisée par les soins de l'auteurice.

## 1.2. Apprentissages collectifs au travail autonome : les CAE, des organisations facilitantes ?

Dans la CAE, chaque TA choisit son activité<sup>4</sup>, détermine l'organisation de son travail (horaires, rythmes), avec qui travailler et selon quelles relations<sup>5</sup> mais aussi partiellement la rémunération<sup>6</sup>. L'initiative individuelle donne ainsi la possibilité aux TA d'améliorer leur travail au quotidien par diverses expérimentations. Cette autonomie peut néanmoins mener à d'autres biais comme l'auto-exploitation, l'auto-aliénation (Cingolani, 2014 ; Delvolvé et Veyer, 2009), montrant l'intérêt du cadre coopératif et des dynamiques collectives.

L'autonomie dans et par le travail dans les CAE se distingue d'abord par sa *dimension politique*. Les CAE formulent une critique du système institutionnel salarial et marchand, portant atteinte aux identités métiers des personnes, et marqué par une idéologie entrepreneuriale individualiste, qui brise les solidarités façonnées par les collectifs de travail (Sangiorgio et Veyer, 2006). En ce sens, elles poursuivent l'idée initialement formulée par les Scop, d'émancipation dans et par le travail au sein d'un collectif, inspirée, mais distincte de la pensée marxiste, par la nature des réponses qu'elles apportent à la condition ouvrière (Cukier, 2018). À l'origine, ces communautés de métier visent notamment à réduire le poids de la concurrence qui pèse sur les individus pour améliorer les conditions de travail et les revenus des coopérateurs. Dans les CAE, il s'agit de rendre possible l'exercice d'un travail autonome, au sens d'un ensemble d'activités favorables à l'émancipation de la personne, donc des activités non strictement marchandes. Pour cela, elles s'efforcent de limiter la rationalisation économique source d'hétéronomie en soutenant les échanges réciprocaires par exemple.

Deuxièmement, les CAE se distinguent par leur tentative de *réduire l'hétéronomie* subie par cette nouvelle génération de travailleuses indépendantes et autonomes. Ainsi, les TA fixent les finalités de leur AE et les modalités de mises en œuvre de leur AP en édictant leurs propres règles (de Terssac, 2012) dans la limite de celles établies par la CAE. En cela, l'AP se comprend comme « *un acte de création [...] producteur de reconnaissance sociale* » (P. Kergoat dans Frétygné, 2008). L'autonomie concerne le rapport au métier qui évoque l'artisanat et l'idée d'une communauté de métiers<sup>7</sup> (Sennett, 2010). À l'opposition du travail industriel, l'idée est de revaloriser les savoir-faire, compétences et expériences nécessaires à l'exercice d'une AP, c'est-à-dire de pouvoir déterminer la finalité, le contenu, les moyens et les modalités de réalisation de son métier. C'est une manière de réinventer son travail en valorisant la qualité du processus et de la production finale. Le cadre collectif et apprenant se veut suffisamment souple pour favoriser l'autonomie des TA, sans recréer une situation d'indépendance tronquée. L'autonomie dans et par le travail se traduit par une capacité d'autodétermination et d'autocontrôle, dans un collectif de personnes qu'il est possible de solliciter. La formation de collectifs métiers atteste d'une approche métier associée à une dimension identitaire et de socialisation. Néanmoins, les TA restent tributaires de la concurrence, de leur donneur d'ordre, des institutions du travail (Pôle Emploi) et de

---

<sup>4</sup> Création de bijoux à partir d'une technique particulière ou avec des matériaux spécifiques.

<sup>5</sup> Client, sous-traitant, co-traitant.

<sup>6</sup> En fonction de frais d'activités, de temps de travail, de trésorerie, pour avoir un salaire.

<sup>7</sup> Au pluriel au sens où elle rassemble un ensemble hétéroclite d'AP.

l'organisation des services mutualisés. Pour une majorité, les situations professionnelles demeurent précaires. C'est donc moins le cadre de la CAE que les contraintes juridiques, organisationnelles et institutionnelles qui constituent une forme d'hétéronomie instituée, néanmoins maintenue à distance assurant une certaine autonomie aux TA dans leur métier.

La troisième dimension de l'autonomie concerne *les processus d'apprentissages* pour renforcer le pouvoir d'agir des membres dans leur travail. De fait, l'un des objets des services mutualisés vise la maîtrise progressive des savoirs, des outils et des compétences par les TA du développement et de la gestion de leur AE. Dans une perspective instituante (Desroche, 1976), l'autonomie prend la forme d'un apprentissage continu : elle n'est ni donnée, ni figée. L'une des subtilités de ce processus concerne la tentative des CAE de ne pas reproduire les injonctions à l'autonomie caractéristique des nouvelles formes de management et véhiculée par l'idéologie de l'entrepreneuriat individuelle (Sangiorgio & Veyer, 2006). De fait, cette autonomie ne va pas de soi pour une majorité de membres, dans la mesure où ils ont principalement des expériences professionnelles salariées. « *Cette autonomie suppose un apprentissage, ou une adaptation, pour des personnes parfois peu préparées à une telle autonomie* » (Bodet et de Grenier, 2012, p. 103). Cette dimension d'apprentissage apparaît peu dans notre grille conceptuelle originelle, alors que ces temps d'apprentissages collectifs font partie des activités de travail des membres (cf. Figure 7) : autant dans la dimension métier (atelier marketing), que dans la dimension gouvernance (séminaire pour devenir associés) ou politique (atelier de codéveloppement). L'apprentissage de l'autonomie s'inscrit dans le cadre d'une organisation solidaire et apprenante, en s'appuyant sur les vécus et les expériences des autres membres. C'est sans doute ici qu'il faut considérer l'importance du processus d'éducation à la coopération, alors dans cette perspective la coopération est considérée comme un savoir-faire à développer dans les CAE dans la mesure où les dynamiques collectives favorisent l'autonomie dans le travail.

La quatrième dimension de l'autonomie concerne le *processus de dynamique collective*. L'autonomie dans et par le travail s'acquiert par les interactions sociales amplifiées par le cadre de la CAE, c'est-à-dire grâce aux interdépendances entre les membres qui soutiennent ce mouvement en puissance (Ballon & alii., 2019). Cette propension collective stimulée dans les CAE se révèle d'autant plus importante que la fragilité des travailleurs indépendants et autonomes, et en particulier des micro-entrepreneurs, repose sur leur isolement et la petite taille de leur unité productive (Levratto et Serverin, 2012), ce à quoi les CAE répondent directement, même si les effets ne sont ni systématiques ni continus. C'est tout l'enjeu des CAE que de déployer les dynamiques collectives qu'elles soient d'ordre social ou — à l'instar des coopérations de production — également à visée professionnelle. La dimension d'apprentissage intervient ici du fait de la diversité des parcours professionnels nécessitant une acculturation aux principes de coopérations préalables aux dynamiques collectives. Autrement dit, l'autonomie dans les CAE s'acquiert par des apprentissages collectifs. C'est en ce sens que l'autonomie n'est pas l'indépendance. En revanche, le cadre coopératif et le collectif de travail relève bien d'un choix personnel et l'organisation des activités directement liées à l'AE ou l'AP autodéterminée. Mais, la coopération de production constitue un levier pour la croissance des revenus que les TA peuvent mobiliser. Dans cet esprit, le Projet de « *mutuelle de travail* » porté par Coopaname se distingue par son intention visant

le dépassement des liens de subordination considérés comme une source d'hétéronomie du travail en proposant une autre approche vis-à-vis du travail, en matière de métier et d'activités (Ballon & alii., 2019). On note toutefois que cette dimension n'est pas toujours mise en œuvre alors même qu'elle est annoncée dans le Projet coopératif.

*En synthèse*, l'autonomie dans et par le travail dans les CAE se caractérise par des dimensions politique, professionnelle, d'apprentissages et collectives. Dans une Scop, c'est la capacité des TA à pouvoir déterminer leur organisation qui rend possible l'amplification de leur autonomie dans un processus d'émancipation de la personne au sein d'un collectif et d'une organisation qui lui confère les moyens d'élaborer ses propres règles. Les CAE constituent des espaces propices pour faire advenir l'autonomie dans le travail dans la mesure où elles s'efforcent de réduire les facteurs d'hétéronomie qui pèsent sur les TA (insécurité et solitude). Plusieurs facteurs sont favorables à l'amplification de l'autonomie dans et par le travail : le dépassement de la stricte production marchande, la mutualisation au sein d'un collectif solidaire. Mais on repère des tensions qui pèsent sur ce processus. D'abord, l'EM dispose de ressources réduites pour déployer des services adaptés aux besoins des TA. Le risque réside également dans la récréation de division des tâches, au sein de l'EM qui est apparue particulièrement prégnante dans les CAE conventionnelles et celles de plus grande taille du fait d'une spécialisation des activités attribuées à certaines personnes. Cela réduit la polyvalence des personnes et les espaces propices à l'indivision du travail (Chevallier, 2013). C'est donc un facteur qui réduit l'autonomie, selon les règles institutionnelles et le manque de moyens juridiques et financiers. Toutefois, la perception de cette autonomie par les TA est hétérogène. Certaines personnes estiment subir une injonction et se considèrent faiblement entourées, tandis que d'autres au contraire valorisent les moyens émancipatoires proposés par la CAE et propices à leur autonomie. Mais si le salaire est insuffisant, l'autonomie reste une source d'incertitude et d'instabilité pour la personne, ce qui explique la forte dimension subjective de cette propension. Ce phénomène est d'autant plus présent dans le cas où l'AE est peu développé et les revenus sont lacunaires, soit discontinus, soit incertains.

### 1.3. De la mise en œuvre du travail démocratique

Le Projet coopératif des CAE invite à considérer la mise en œuvre concrète de la démocratisation du travail autonome (Cukier, 2018), au sens de sa réappropriation et sur le plan du système d'auto-organisation. En plus, la loi ESS 2014 qui étend le sociétariat génère une accélération du processus de démocratisation des CAE, dont une majorité disposait d'un taux de sociétariat de TA encore limité (Lion et Rospabé, 2018). De fait, ce changement institutionnel décliné dans les CAE engendre des tensions au sein de la communauté comme l'illustre le départ d'un certain nombre de TA d'Artenréel. Leur choix de la CAE n'incluait pas pour eux de participation financière et de travail dans le système démocratique.

Le premier défi pour les CAE concerne le turnover important des membres, en sus de l'hétérogénéité de la communauté<sup>8</sup>. C'est une source d'instabilité pour le Projet coopératif et l'institution de dispositifs

---

<sup>8</sup> Métier, profils, expériences professionnelles, connaissances de l'économie sociale, acculturation coopérative.

soutenant un processus décisionnel participatif continu. En ce sens, l'éducation à la coopération représente un préalable nécessaire à la participation aux réflexions et aux décisions collectives de la CAE. Par ailleurs, il importe de considérer les dispositifs et ressources adaptés à la circulation d'un ensemble d'informations suffisantes permettant une participation éclairée à la gouvernance de la coopérative. Les espaces d'autodétermination et d'auto-organisation - formels<sup>9</sup> et informels<sup>10</sup> - participent directement à la démocratisation du travail (Cukier, 2018). La coopérative doit ainsi faciliter la compréhension du système démocratique et du Projet coopératif, afin de soutenir la participation aux processus de conception des règles organisationnelles et des dispositifs. Or, les difficultés des membres à s'appropriier les règles d'un système complexe génèrent une frustration voire des critiques réduisant leur capacité à investir ces espaces. Maîtrisant mieux le système démocratique et les enjeux décisionnels, les SEM disposent d'une place souvent prépondérante aux TA dans les AG. De fait, un petit groupe de sociétaires de SEM et de TA dont l'AE est développée participent davantage aux processus de délibération. Or, quand une minorité de personnes participent aux activités démocratiques, cela génère une division du travail entre conception et exécution, comparable à celle qu'on peut observer dans les entreprises à but lucratif. Alors les TA tendent à laisser l'apanage des décisions aux SEM et à la direction, alors qu'ils ne représentent qu'un petit nombre (Varman et Chakrabarti, 2004). La prégnance de ce mécanisme de reproduction des pratiques décalées au regard de l'identité coopérative montre la difficulté rencontrée par ces entreprises de s'en éloigner durablement. On retrouve également la problématique de gestion des activités prégnante pour les TA dont les salaires dépendent du développement de leur AE. La capacité des membres à pouvoir consacrer du temps aux activités démocratiques dépend aussi de l'efficacité du système de gouvernance (dispositifs d'éducation à la coopération, qualité des processus décisionnels).

Le deuxième défi concerne l'instauration de temps collectifs qui rassemblent une communauté hétéroclite, dont une majeure partie des membres exercent leur AP dans une AE individuelle (Veyer et Sangiorgio, 2006). Privé de *l'affectio cooperatis* (Hérail, 2000), la CAE risque d'héberger une myriade de TA qui ne se connaissent pas, dont les intérêts individuels priment sur l'intérêt collectif, réduisant les possibilités de mutualisation et de solidarité. En conséquence, la CAE doit pouvoir instituer une animation de la vie coopérative pour stimuler la création de liens sociaux et organiser les discussions préalables aux décisions, en intégrant les contraintes des membres sur le plan de la gestion de leurs activités. Pour C. Dejours (2009, p. 192), « *l'espace de délibération dans le travail joue un rôle crucial dans la formulation de ses opinions et leur confrontation aux autres, dans un cadre d'écoute et d'attention* ». La création d'espaces collectifs, où les questions d'ordre organisationnel sont mises en commun, permettent de dépasser l'« *indivision du travail* » (Chevallier, 2007), au-delà des postures liées aux statuts, aux métiers, aux intérêts personnels, afin de considérer plus globalement les choix décisionnels à réaliser. Dans les CAE, ces espaces importent d'autant plus qu'ils permettent d'aborder des situations individuelles pour trouver des solutions collectives : passer d'un ensemble contradictoire d'intérêts

---

<sup>9</sup> Participation et vote lors des Assemblées Générales.

<sup>10</sup> Espace de discussion pour imaginer différentes solutions à une problématique rencontrée par la CAE.



individuels à la formation d'un intérêt collectif. En effet, « *le fonctionnement concret des Scop renvoie à un travail collectif 'de mise en forme' notamment cognitive de la réalité afin de rendre possible son projet* » (Boissin & alii., 2015). Ces espaces rendent aussi possibles les délibérations nécessaires pour arbitrer sur les orientations politiques du Projet coopératif et les choix économiques d'ordre stratégiques.

La participation dépend de la construction d'un sentiment d'appartenance à un collectif démocratique, sachant que la communauté de pairs est liée contractuellement (achat de parts sociales) de façon égalitaire (principe une personne est égale une voix), solidaire et réciproitaire. Les activités démocratiques ne sont pas obligatoires, mais bien pourtant nécessaires au bon fonctionnement de la coopérative, ce qui pose la question des incitations à la réalisation de ces activités démocratiques (Grouiez & alii., 2016). D'une part, elles dépendent des dispositifs, des règles et des espaces propices à la réalisation de ces activités démocratiques inéquivalentes selon les CAE, c'est-à-dire de la configuration socioproductive que du Projet coopératif. C'est un enjeu particulièrement prégnant dans les trois CAE étudiées entre 2013 et 2018. L'autre difficulté qui pèse sur ce processus de démocratisation du travail autonome concerne l'absence de valorisation marchande des activités démocratiques, réduisant d'autant la capacité des TA à y consacrer du temps sans pénaliser le développement de leur AE (Ballon & alii., 2019). Au final, les activités démocratiques incitent d'autant plus à une implication minimale qu'elles sont chronophages — temps d'informations, d'éducation, de coconstruction et de prise de décisions sont conséquents en termes de temporalités — et non rémunérées d'un point de vue marchand.

Les activités démocratiques sont d'autant plus importantes qu'elles donnent l'opportunité aux membres de participer à la définition collective des conditions de travail et qu'elles participent à la concrétisation du Projet coopératif de façon cohérente avec les moyens de production. Finalement, l'autonomie dans le travail se réduit d'autant que la participation des membres aux décisions de répartition des richesses et des règles collectives est tronquée. De fait, l'une des spécificités des CAE concerne la création d'espaces propices à la réalisation de ces activités démocratiques, une tâche qui n'est pas aisée aux vues des contraintes institutionnelles, qui en fait des zones grises du travail dans les CAE.

#### 1.4. De la valeur d'usage & d'échange du travail : aller au-delà du marchand

L'hétéronomisation du travail provient de sa rationalisation à travers l'échange marchand (Gorz, 1988). L'intention politique des CAE, dans la suite du mouvement des coopératives ouvrières, est de valoriser le travail au regard de ses différentes fonctions socioproductives. Le processus décorrélant la dimension marchande associée au travail permet de valoriser une diversité d'activités, de finalité, de conditions, de nature et de modes d'échanges (Renault, 2012). Pour illustrer cette ambition, on peut mettre en exergue le rapport au métier diffusé dans les CAE (Veyer & Sangiorgio, 2006). La valeur de certaines activités ne s'exprime pas de façon marchande (ex. : activités sociales), mais plutôt en termes d'usage ou de sociabilité (effet réseau). D'ailleurs, les membres des CAE explorent des moyens de renforcer leur autonomie, ce qui peut passer par une réduction de la valorisation marchande de leur travail<sup>11</sup>,

---

<sup>11</sup> Ex. réduction de salaire de 50 % en tant que TA par rapport à l'emploi salarié précédent.

mais une plus grande liberté dans la gestion de leurs activités, afin de s'impliquer davantage dans des activités associatives par exemple. Autant au niveau du Projet coopératif, de la stratégie que de la configuration socioproductive, on retrouve une intention de valorisation de l'ensemble des activités qui composent le travail, au-delà de leur valeur marchande, à des degrés différents selon les CAE, selon les situations personnelles. C'est dans cet esprit que Coopaname réfléchit à la création d'une monnaie d'entreprise interne. Cherchant à dépasser la stricte rationalisation économique du travail<sup>12</sup>, les CAE valorisent le travail à travers sa valeur intrinsèque plutôt que sa valeur d'usage, comme une activité personnelle professionnelle, source d'épanouissement et d'apprentissages continus (Gorz, 1988).

Cette ambition politique de transformation sociale se heurte au système institutionnel, à la concurrence vécue par les TA et les moyens limités des CAE pour parvenir à construire un modèle socioproductif pérenne et valorisant des activités aux finalités hétérogènes. Ainsi, à Coopaname, la valorisation des activités démocratiques demeure à l'état de réflexions et d'expérimentations. Dépasser la vision marchande du travail représente une forte tension dans la formulation du compromis de gouvernement coopératif. Les reconfigurations des chaînes de valeur<sup>13</sup> renforcent la concurrence entre les travailleurs indépendants et autonomes de plus en plus nombreux (Jolly & Flamand, 2017), donnant ainsi aux donneurs d'ordre les moyens de pouvoir faire pression en vue de baisser les prix et donc la valeur donnée au travail réalisé, au sens marchand. Le système institutionnel étant basé sur les échanges marchands et monétaires, les TA en CAE n'ont d'autres choix que de valoriser leur travail en privilégiant les activités professionnelles rémunérées monétairement. Alors, le dilemme pour les CAE concerne la valorisation des activités non marchandes, mais qui ont un effet positif sur les revenus des TA, en sus d'être nécessaires pour faire vivre leur Projet coopératif et mettre en œuvre d'un système démocratique.

\*

L'analyse du travail dans les CAE constitue l'un des apports conceptuels aux modèles socioproductifs. D'abord, nous intégrons deux niveaux de compréhension : les personnes et l'entreprise. Ensuite, la multifonctionnalité du travail est étudiée à partir de trois catégories d'activités : professionnelles, sociales et démocratiques. Alors, l'utopie portée par les CAE concerne l'idée d'un travail autonome et démocratique en puissance par la réalisation d'activités aux finalités hétérogènes. La nature et la signification du travail dans les CAE découlent d'une diversité combinée de métiers, d'activités et de fonctions socioproductives. Le travail ne cadre ni avec la définition de rationalisation économique autour d'une production marchande ni du salariat. Le travail expérimenté dans les CAE n'est pas considéré comme un aspect économique isolé, justifiant une division du travail pour garantir son efficacité productive. Dans une perspective holiste, le travail inclut trois dimensions associées à des activités. C'est la déclinaison de la multifonctionnalité des CAE. Alors, le travail est considéré comme un ensemble indivisible, la somme de ses parties ne suffisant pas à caractériser le travail autonome et démocratique. Il imbrique des activités professionnelles, démocratiques et sociales. Cet encastrement

---

<sup>12</sup> Symbolisée par la division sociale et technique.

<sup>13</sup> Ex. externalisation de services menée par les grandes entreprises.

d'activités interdépendantes induit qu'une activité, sans les deux autres, n'apporte pas autant que lorsqu'elle est réalisée en cohérence avec les deux autres. La souplesse de cette lecture conceptuelle évite une vision normative alors même que dans les faits ces activités sont largement entremêlées.

Les CAE visent à permettre à leurs membres d'exercer leur métier en communauté de manière autonome, grâce aux coopérations et aux solidarités instituées et la définition collective de règles encadrant le travail. L'autonomie repose sur la capacité à déterminer la finalité, le contenu, l'organisation, sa clientèle et la valeur de son travail. Cette dimension individuelle de l'autonomie intègre une dimension collective par la possibilité de participer à des événements collectifs pour développer leurs connaissances, partager leurs difficultés et participer à la définition de règles collectives. Ce sont les choix combinatoires des activités professionnelles, sociales et démocratiques rendent possible cette autonomie en puissance. Il faudrait plutôt parler d'un processus (l'autonomisation) que d'un état (l'autonomie) pour souligner qu'il s'agit bien d'une transformation des formes de travail (Bodet et de Grenier, 2012). Le travail assure un lien social et un sentiment collectif d'appartenance (Renault, 2012), propice à la solidarité et aux coopérations, la génération de revenus pour les travailleurs et enfin la création d'un cadre de gouvernance commun et collectivement choisi. Notre grille d'analyse permet d'identifier les tensions inhérentes au travail autonome et démocratique, constitutives plus largement des modèles socioproductifs des CAE.

Dans la suite d'A. Cukier (2018), notre appréhension de la centralité politique du travail dans les CAE combine une lecture marxiste et pragmatiste : sa position centrale en fait un enjeu politique sociétal, la structuration qu'il donne à l'ensemble de la vie sociale et sa dimension dynamique qui induit des rapports sociaux de production reproductibles et transformables. La centralité politique du travail est considérée comme vecteur de transformation sociale, au niveau de la CAE, c'est-à-dire de l'entreprise coopérative, et un élément central de la vie en société des personnes par les expériences, l'identité et la socialisation qu'il confère. En effet, le compromis de gouvernement coopératif porte sur les combinaisons entre des activités aux fonctionnalités plurielles instituant un modèle socioproductif qui se veut pérenne. Il dépend toutefois des contraintes du système institutionnel<sup>14</sup> et des besoins formulés par la communauté de membres. Par son caractère autonome, le travail dans les CAE révèle les évolutions contemporaines de sa centralité politique dans les zones grises de l'emploi, en sus de sa spécificité coopérative qui transparaît par l'adjectif démocratique utilisé, les deux étant étroitement interdépendants dans leur état en puissance. Nous montrons la capacité de l'organisation des CAE à renforcer l'autonomie et la démocratie dans le travail, sans être une réponse entière et garantie du fait des facteurs internes et externes qui complexifient la mise en œuvre de cette utopie.

La centralité politique du travail dans les CAE s'explique par l'imaginaire d'une citoyenneté coopérative visant la réduction de l'hétéronomisation du travail pour faire advenir un travail autonome démocratique. On repère trois tensions majeures dans la mise en œuvre du travail autonome et démocratique : la valorisation de la multifonctionnalité des activités nécessaires au bon fonctionnement des

---

<sup>14</sup> Cf. dépendance de l'EM aux subventions publiques.

CAE, la gestion de ces activités en vue d’instaurer un autre rapport au travail tout en garantissant une qualité de vie au travail, et enfin les appropriations contrastées qui en sont faites au niveau individuel et collectif.

## 2. *Les effets ambivalents du rapport coopératif d’activités : complexité, contrepoids & tensions*

Parmi les faits stylisés énoncés initialement, nous avons considéré l’existence de relations sociales atypiques entre les membres des CAE. Cette situation est paradoxale au regard de l’institutionnalisation normative binaire opposant salariat et indépendance et la dichotomie binaire opposant employeur et employé. La cartographie des parties prenantes internes montre en effet la pluralité des liens unissant la communauté d’une CAE : d’une part selon leur contrat salarial, et d’autre part selon la relation entre les TA et la coopérative (cf. chap. 7, sect. 2). Aussi, les configurations des relations sociales de production sont analysées comme une forme instituante au sens où elles tentent de dépasser les risques de l’indépendance et de la subordination salariale, tout en réduisant la dépendance des TA à leur clientèle. La conceptualisation proposée considère l’articulation entre le salariat, l’entrepreneuriat et le sociétariat pour comprendre les rapports de pouvoirs qui s’opèrent à l’intérieur des CAE et en dehors. Dans cette sous-section, il s’agit de qualifier les régulations du rapport coopératif d’activités, qui participent à la pérennité des modèles socioproductifs en favorisant l’autonomie productive, la coopération et la mutualisation des risques. Après avoir discuté ses apports théoriques (2.1), nous approfondissons le concept de rapport coopératif d’activités en illustrant les rapports de pouvoir entre les acteurs, suivi de la qualification des caractéristiques de chaque relation sociale de production primaire qui le compose (2.2.). Enfin, nous montrons que sa complexité est la source de tensions complétée par des contrepoids, améliorant les conditions d’emploi et de travail des membres d’une CAE (2.3.).

### 2.1. Apports théoriques du rapport coopératif d’activités

*Considérer les rapports de pouvoir dans les CAE.* Politiquement et philosophiquement, les Scop se positionnent en alternative aux relations sociales de production instituées dans les entreprises à but lucratif : la relation salariale (Vienney, 1982). Théoriquement et empiriquement, les rapports de pouvoir noués au cours du processus productif sont toutefois souvent minimisés. Pourtant, s’ils se déclinent différemment, on retrouve des rapports de pouvoir dans le travail et son organisation. C’est sans doute Desroche (1992) qui, avec le quadrilatère coopératif, illustre le mieux les intérêts divergents des parties prenantes composant une coopérative, dépassant ainsi l’idée d’une osmose autour d’un intérêt collectif commun effaçant les rapports de pouvoirs et les tensions effectives qui se forment. Dans cet esprit, nous déclinons cette lecture pour qualifier les tensions entre les catégories d’acteurs composant les CAE du fait d’intérêts divergents.

*Décliner la relation salariale aux CAE.* Les concepts de rapport salarial et de relation salariale éclairent les relations sociales de production depuis une analyse des entreprises fordistes du secteur industriel (Boyer & Saillard, 2002). Leur mobilisation apporte une compréhension des rapports de pouvoir qui se forment dans le travail, notamment salarié (Bodet et de Grenier, 2012 ; Lamarche & alii., 2013). En effet, la coopérative ne représente pas en tant que telle un dépassement du salariat. Ces concepts sont toutefois insuffisants pour comprendre la spécificité des relations sociales de production qui

structurent les CAE. La lecture empirique de F. Espagne (1997, 2012) enrichit l'approche binaire de la relation salariale, en considérant la combinaison par une même personne, de rôles habituellement distingués dans les Scop. C'est l'idée d'une relation « *a-salariale* » ou « *méta-salariale* » orchestrée par des « *co-entrepreneurs* » à la fois « *co-gestionnaires et co-responsables* » : ils réalisent le travail, l'organisent, gèrent la production et en partagent les risques (Espagne, 2000a). Le travail autonome et démocratique intègre ainsi plusieurs catégories d'activités habituellement réalisées par différents acteurs, ce que la notion de multifonctionnalité vient éclairer (Blanchemanche et al., 2000 ; cf. chap. 4). Alors, la distinction entre un « *rapport d'activités* » et un « *rapport de société* » (Vienney, 1982) apporte une compréhension de l'enchâssement de plusieurs relations dans le processus productif et sa régulation. D. Hiez (2006) approfondit ce raisonnement avec le « *rapport holiste de coopération* » qui qualifie cet enchâssement complémentaire caractéristique des Scop. Cette lecture permet de considérer l'articulation constitutive des rapports de pouvoir structurant les CAE, entre la relation d'emploi et la relation sociétariale.

*Introduire la notion de citoyenneté économique.* Il manque alors une dernière brique pour saisir comment se décline le processus de délibération collectif visant la formulation d'un Projet coopératif commun à l'issue du compromis de gouvernement coopératif. C'est pourquoi nous proposons un dialogue entre l'analyse régulationniste (Saillard & Boyer, 2002) et l'analyse transactionnelle (Commons, 1934) sur la notion de relation salariale, tout en approfondissant l'idée de « *rapport sociétariale* » (Vienney, 1982) et de « *rapport de coopération* » (Hiez, 2006). La citoyenneté économique (Commons, 1934) permet d'appréhender la primauté de l'action collective sur l'action individuelle, sans nier le pouvoir d'agir des membres des CAE. L'esprit démocratique de la communauté, entendu comme la réunion de volontés individuelles dans une volonté collective (Bazzoli et Dutraive, 2010), permet de penser les interdépendances entre les membres des CAE. Finalement, la relation sociétariale matérialise la citoyenneté économique des membres : elle dépasse les autres relations repérées dans les CAE lors du processus de délibération dans des « *espaces collectifs d'indivision du travail* » (M. Chevallier, 2007).

*Qualifier les relations sociales de production des zones grises du travail et de l'emploi.* La formation de relations sociales de production plus complexes engendre de nouveaux compromis et conflits qui, pour être identifiés, nécessitent une bifurcation conceptuelle (Boyer, 2002 ; Vinceneux, 2008 ; du Tertre, 2013). Considérant alors l'hybridation des formes d'emploi et la transformation de la nature du travail (servicielle et cognitive) (Colletis et Dieuaide, 2008 ; Gallois, 2012 ; du Tertre, 2013), il est nécessaire d'introduire la diversification des rapports de pouvoir qui se nouent du fait de l'autonomie relative, sur les plans juridique et productif, propre aux travailleurs indépendants et autonomes (Grégoire, 2018), dans les zones grises de l'emploi et du travail (Dieuaide, 2017 ; Bureau & alii., 2019). La grille de lecture de Y. Dupuy et F. Larré (1999) rend visible une transformation des rapports de pouvoir qui émergent avec l'éclatement de la norme salariale binaire en posant les critères de dépendance (juridique et économique), d'autonomie productive et de responsabilité des risques, selon leur dimension individuelle ou collective. Les travaux en économie rurale mobilisant le concept de multifonctionnalité éclairent les tendances historiques et singulières des relations de travail au-delà du salariat, en s'intéressant aux activités réalisées dans le cadre du processus productif (Blanchemanche et al.,

2000). La traduction des cinq composantes de la relation salariale de type « *fordiste* » fait évoluer l'architecture pensée initialement, pour éclairer ces mutations (Laurent et Mouriaux, 2008). Mais, pour saisir les spécificités du travail autonome et démocratique, l'utopie centrale du Projet coopératif que les CAE s'efforcent de décliner sur le plan organisationnel, nous proposons d'aller encore plus loin. N. Levratto et S. Serverin (2012) apportent en effet une qualification plus précise des relations sociales qui se nouent autour de cette nouvelle génération de travailleuses indépendantes et autonomes. Elles étudient l'effectivité de l'indépendance économique et juridique des microentrepreneurs selon trois critères d'autonomie : productive, de direction et de revenus. Nous les reprenons pour comprendre les effets du rapport coopératif d'activités sur l'autonomie dans et par le travail autonome et démocratique dans les CAE.

*Rendre compte des rapports de pouvoir internes et externes.* Il manque alors un maillon dans le raisonnement : la considération de différentes relations au-delà de l'emploi, c'est-à-dire le rôle d'autres acteurs dans le cadre du processus productif. De fait, les travailleuses autonomes et indépendantes sont directement en rapport avec des acteurs au cours de la production pour l'achat de matériel (fournisseur) et de la commercialisation de leur produit/service (clientèle) (cf. chap. 5). De ces relations dépend leur capacité à dégager des revenus suffisants (Levratto et Serverin, 2009 ; Abdelnour, 2016). Or, ils sont étroitement dépendants de leur clientèle, dans un contexte concurrentiel, comme en atteste la dépendance économique (Antonmattei et Sciberras, 2008), qui décale les rapports de pouvoir sur le marché hors de l'emploi (Supiot, 2000 ; D'Amours, 2009). Initialement façonnée dans une perspective sectorielle, l'approche de B. Jullien (2004) éclaire la diversité des acteurs et des relations de pouvoir des entreprises, avec les salariées, les financeurs, les fournisseurs et les clientes. Dans le cas présent, nous déclinons ces relations aux TA en particulier pour considérer les relations entre les membres internes des CAE et avec les acteurs externes.

*Repérer les caractéristiques majeures des relations sociales de production dans les CAE.* Quatre éléments caractéristiques ont été relevés dans la littérature consacrée aux CAE. Premièrement, le recours au salariat donne accès à la protection sociale en cherchant à évacuer la subordination (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Bodet et de Grenier, 2012). Les TA bénéficient ainsi d'une relative sécurité à l'exercice d'un métier de façon autonome. Deuxièmement, l'instauration d'une vie démocratique (Brulé-Josso et Liberos, 2019) se complète de formes expérimentales de représentation du personnel (Delvolvé et Veyer, 2011) et l'animation de la communauté de sociétaires (Lion et Rospabé, 2018). Troisièmement, le développement d'actions collectives (échanges et production) apporte une réponse à l'atomisation des relations de travail et la solitude associée à l'entrepreneuriat individuel (Bureau et Corsani, 2015 ; Leclercq et Romanowski, 2018). Enfin, la CAE favorise la construction de liens solidaire entre les membres à travers la mutualisation des risques du développement d'une activité individuelle (Veyer et Sangiorgio, 2018).

C'est à l'aune de ce cheminement et de cette architecture théorique plurielle que nous déclinons les cinq composantes du rapport social d'activités (cf. chap. 9, sect. 2) afin d'aboutir à la qualification du rapport coopératif d'activités dans les CAE.

## 2.2. Le rapport coopératif d'activités : une régulation multidimensionnelle des relations sociales de production

La décomposition des relations sociales de production des CAE en trois relations primaires - entrepreneuriale, d'emploi et sociétaire — permet de qualifier le rapport coopératif d'activités, caractéristique des régulations de leurs modèles socioproductifs. Ce concept rend visible la complexité de ce rapport holiste, en considérant différentes catégories d'acteurs, de relations, d'échanges et enfin de logiques socioproductives. Alors, il est possible de discerner les tensions entre les acteurs internes et externes, entre une dépendance économique et juridique, entre l'aspiration d'une autonomie productive dans et par le travail ainsi que les responsabilités partagées des risques et entre les conditions individuelles et collectives de ces modalités. L'enchâssement de ces relations illustre la combinaison de liens politiques, publics, marchands et communautaires, caractéristique de la multifonctionnalité des CAE.

### *L'expérimentation d'une citoyenneté économique singulière dans les zones grises de l'emploi et du travail*

Ce rapport holistique de production et de travail caractérise l'approche singulière des CAE. Leur production dépend d'un Projet coopératif défini pour et par la communauté de membres, à savoir l'émancipation par le travail autonome et démocratique. En réponse aux mutations contemporaines dans les zones grises de l'emploi et du travail, les CAE expérimentent une relation sociale de production qui s'appuie sur l'idée d'une citoyenneté économique encadrée par les principes d'autonomie, de coopération, de solidarité, de mutualité et de démocratie (Bodet et de Grenier, 2012). À cet égard, le rapport coopératif d'activité illustre une forme d'« *innovation institutionnelle* » (Bureau & Corsani, 2015) orchestrée par l'action collective de TA dans les zones grises de l'emploi et du travail (Dieuaide, 2017). Il montre la capacité d'un ensemble d'entreprises marginales instituant un espace alternatif (Bodet & Lamarche, 2020) en vue d'améliorer les conditions d'emploi et de travail des travailleurs autonomes. Le rapport coopératif d'activités engage mutuellement la coresponsabilité (juridique, économique, politique) de chaque individu - également considéré statutairement et politiquement - au collectif. Nous reprenons ici l'idée de N. Delvolvé et S. Veyer (2012) considérant le choix de subordination au collectif (et non à l'employeur) effectué par les membres, en particulier les TA. L'interdépendance des membres de la communauté résulte de leurs liens de coopération, qui s'appuient sur des rapports de confiance propices à l'émergence d'échanges réciprocaires. L'enjeu concerne la capacité de la communauté à formuler un sentiment d'appartenance et un intérêt collectif, à même de rassembler une majorité de membres, incluant aussi les personnes non sociétaires. La difficulté pour les CAE concerne la diversité des membres, aux intérêts individuels contrastés, du fait de la nature de leur AP et des raisons qui les ont amenées à rejoindre la CAE (services mutualisés ou Projet coopératif), ou encore selon le caractère subi ou choisi de leur situation de TA.

### *Les déclinaisons diversifiées du rapport coopératif d'activités selon les CAE*

Si le rapport coopératif d'activités caractérise la singularité des modèles socioproductifs des CAE, il est réducteur de le considérer uniquement à travers son unité. Notre analyse de cas atteste de plusieurs déclinaisons possibles, sous l'effet de plusieurs facteurs : l'état de la concurrence, le territoire, le Projet

coopératif, la configuration socioproductive et le compromis de gouvernement coopératif. À Oxalis, le rapport coopératif d'activités s'appuie sur une communauté historiquement soudée autour d'un Projet valorisant l'idée d'un entrepreneuriat alternatif qu'une charte formalise (principe de coresponsabilité). En sus, le niveau élevé des revenus des TA assoit une citoyenneté économique, toutefois mise en tension sous l'effet de rapports de pouvoir conflictuels au niveau de la relation sociétaire. Reconnu par l'ensemble de la communauté, le rapport coopératif d'activités facilite les dynamiques de coopération grâce à la clarification des engagements de membres au sein de la coopérative. À Coopaname, il se caractérise par des dimensions politique, sociale et démocratique, formalisées par le processus de recherche-action permanent (Delvolvé & Veyer, 2012 ; Bodet et de Grenier, 2012 ; Veyer & Sangiorgio, 2019). Au-delà de la subordination à l'employeur, il est basé sur la confiance réciproque, c'est-à-dire qu'il engage chaque personne vis-à-vis du collectif. Les dispositifs et les espaces favorisant la représentation et l'expression de l'ensemble des membres sont particulièrement innovants (ex. comités). C'est à Artenréel que le rapport coopératif d'activités apparaît le moins clarifié, reflétant en cela une spécificité sectorielle, mais surtout une dimension institutionnalisée qu'illustre son orientation marquée par l'accompagnement social. Les tensions intervenues à la suite de l'obligation du sociétariat révèlent un compromis légitimé par une minorité de membres. La citoyenneté économique reste fragile au sein de la communauté. Son intégration au sein de Cooproduction complexifie d'autant plus cette situation. Alors, si le concept de rapport coopératif d'activités qualifie la singularité des relations sociales de production caractéristiques du mouvement des CAE, il importe aussi de s'intéresser aux facteurs propres à chaque communauté pour comprendre son rôle de régulation dans leurs dynamiques socioproductives.

### *Les rapports de pouvoir internes selon les catégories de membres*

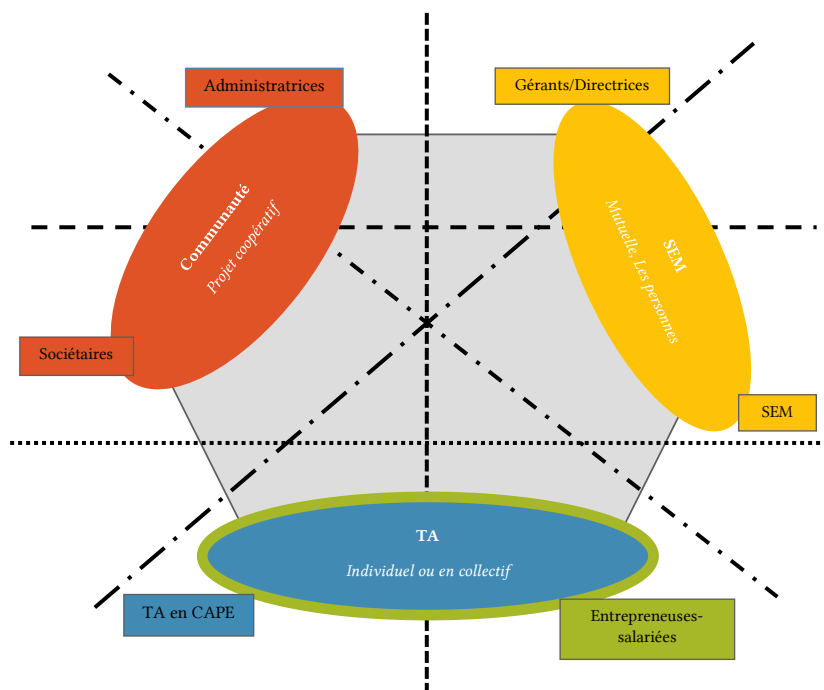
En adaptant la logique du quadrilatère coopératif façonnée par H. Desroche (1992, voir aussi chap. 5 sect. 3), nous mettons en lumière les tensions générées par les statuts et les rôles des parties prenantes internes dans les CAE. Notre analyse de cas montre que leurs droits et responsabilités ne sont pas équivalents. De plus, ils dépendent de rapports de pouvoir symboliques. Notre approche reprend la distinction relevée par Desroche entre les mandats de gérant/direction et d'administrateurs. Toutefois, les parties prenantes identifiées dans le quadrilatère sont insuffisantes pour comprendre les CAE, ce qui explique l'introduction d'une catégorisation cohérente avec notre approche (cf. chap. 7). Il en résulte une représentation schématique de forme hexagonale pour étudier les rapports de pouvoir dans les CAE.

La Figure 5 éclaire la complexité des tensions susceptibles de diviser la communauté d'une CAE : entre TA en CAPE (en bleu) et ESA (en vert), entre TA quelques soient leurs statuts (en bleu/vert) et SEM (en jaune), qui peuvent rentrer en conflit avec la codirection, sans oublier les sociétaires, dont certaines sont administratrices si c'est une SA (en rouge). Il ne faut pas omettre ici qu'une personne a souvent plusieurs rôles : un ESA peut être administrateur et une SEM sociétaire (cf. chap. 7). Chaque droite noire trace les clivages qui peuvent opposer les membres d'une CAE. Ainsi, la droite parallèle supérieure illustre l'antagonisme entre administratrices et direction d'un côté et les sociétaires, les salariés et les bénéficiaires de l'autre. Dans ce cas, il est possible de s'interroger sur le caractère démocratique



du processus productif. La droite verticale est théoriquement envisageable, mais dans les faits elle apparaît moins visible. Toutefois, elle pourrait représenter le cas d'une Scic dont le sociétariat inclut des collectivités publiques, qui en lien avec leurs orientations politiques, souhaitent garantir l'accompagnement de personnes en train de développer une AE. C'est plutôt la ligne horizontale inférieure qui illustre une situation récurrente dans les CAE conventionnelles. Dans ce cas, les TA — quel que soit leur statut — s'opposent aux SEM, historiquement et majoritairement sociétaires.

Figure 5 : Hexagone des relations sociales de production dans une CAE



Source : Réalisée par les soins de l'auteurice.

Notre analyse de cas montre toutefois la fluctuation de ces oppositions dans le temps, selon les thématiques abordées, les difficultés rencontrées et la capacité d'une catégorie d'acteurs à s'organiser collectivement. Cette représentation hexagonale apporte un éclairage sur les intérêts et positions divergents des acteurs internes. À ce titre, elle questionne la formation d'un compromis de gouvernement coopératif à même de répondre à un intérêt collectivement formulé. En revanche, elle ne permet pas de considérer les tensions sous-jacentes, liées à des niveaux de revenu différents entre les TA, à la diversité des membres de la communauté, etc. C'est à cet effet que l'analyse des relations primaires complète la compréhension des rapports de force dans les CAE, en intégrant la clientèle des TA qui pèse dans la régulation des dynamiques socioproductives.

### *Qualifier les caractéristiques des relations primaires composant le rapport coopératif d'activités*

Pour comprendre les modalités de régulation caractéristiques du rapport coopératif d'activités dans les CAE, il importe de qualifier chaque relation primaire : entrepreneuriale, d'emploi et sociétaire. Cinq critères sont définis : l'objectif de la relation, l'identification des personnes impliquées dans la relation et leurs intérêts respectifs, la finalité de la relation et les tensions qui s'y forment (cf. Tableau 7). Lorsqu'on considère l'objectif de chaque relation, on discerne respectivement une dimension commerciale-concurrentielle, organisationnelle-équitable et démocratique-égalitaire. Si la relation

entrepreneuriale met en lien un TA ou un groupe TA avec sa clientèle, la relation d'emploi relie une TA ou un groupe de TA, et les SEM avec la coopérative, représentée soit par les SEM, soit par la gérance/la direction, tandis que la relation sociétaire concerne les sociétaires avec les responsables juridiques et politiques de la coopérative. Il en résulte des intérêts contrastés, selon chaque actrice et selon la finalité de la relation au sein de la CAE (marchandes, publiques, mutualisées, communautaires), ce qui engendre de potentielles tensions, variables selon chaque relation.

Tableau 7 : Qualification des relations composant le rapport coopératif d'activités

	Relation entrepreneuriale	Relation d'emploi	Relation sociétaire
<i>Objectif de la relation</i>	Nouer un contrat commercial en vue de la réalisation d'un travail suffisamment rémunéré, dans des conditions adaptées, répondant aux intérêts des parties impliquées.	Assurer une relation équitable entre TA et EM qui protège le travail du TA, dans le respect de la régulation interne à la CAE.	Établir des dynamiques permettant la participation et la construction d'un système doté de processus démocratiques efficaces pour prendre une décision respectant l'intérêt collectif.
<i>Acteur 1 (A1)</i>	Un TA, un collectif de TA	Une TA (CAPE, ES ou ESA), un collectif de TA ou les SEM	Sociétaire : TA, SEM, pers. mor. ext.
<i>Actrice 2 (A2)</i>	La clientèle : grande entreprise, PME, collectivité publique, coopérative, association, etc.	La coopérative représentée par l'EM, donc les SEM et la gérance ou la direction.	Gérance/Direction ; Mandataires sociaux
<i>Intérêts A1</i>	Être en mesure de réaliser un travail de qualité, dans des délais suffisants, au moyen d'une relation équitable, par une valorisation marchande suffisante du travail.	Obtenir des services de qualité, dans les temps impartis, être en mesure d'exprimer leurs intérêts.	Accès à un système démocratique ; Pouvoir d'agir au cours du processus de délibération.
<i>Intérêts A2</i>	Obtenir un produit/une prestation qui répond aux attentes formulées, dans les délais impartis, selon un prix adapté.	Respect de la régulation interne, de la législation par les TA, répondre aux intérêts des personnes, garantir les conditions de travail.	Garantir le cadre démocratique pour faire émerger un intérêt collectif à l'issue d'un processus démocratique inclusif.
<i>Finalité de la relation</i>	Marchande. Métier.	Mutualisées. Réciprocité.	Mutualisées. Réciprocité.
<i>Tension de la relation</i>	Temporalité, Modalités et conditions d'exécution, Valorisation marchande du travail ou du produit/de la prestation.	Établir les termes du contrat et son respect pour assurer une qualité des services. Qualité du dialogue social.	Capacité à instaurer des dynamiques démocratiques grâce à une éducation coopérative et un système démocratique adapté

Source : Réalisé par les soins de l'actrice.

**En synthèse.** La relation entrepreneuriale caractérise les rapports d'un TA vis-à-vis de sa clientèle sur le marché : elle est propice à l'autonomie, mais contrainte par l'état de la concurrence, des rapports de force inégale pour définir le prix, la production et sa temporalité et potentiellement une source de dépendance économique. Plus largement, il est possible de mobiliser cette notion pour étudier les travailleurs indépendants et autonomes, au-delà des CAE. La relation d'emploi qualifie les liens entre une TA et une organisation qui l'accompagne, participe à la gestion de son AE, porte son emploi et son AE d'un point de vue juridique. La relation inclut la considération des conditions de travail et d'emploi. Elle est susceptible de révéler des rapports de force entre le TA et l'organisation. De façon générale, cette relation est utile à l'analyse du cas des sociétés de portage salarial. Enfin, la relation sociétaire est caractéristique des TA membres d'une coopérative puisqu'elle donne les conditions

d'exercice de la citoyenneté économique par la primauté donnée au lien social sur la dimension économique, garantie par la participation au capital social sur un principe d'égalité. Si les rapports de pouvoir entre les mandataires, la gérance ou la direction et les sociétaires sont équilibrés, cette relation favorise la construction d'un intérêt collectif au-delà des intérêts individuels.

Ce travail qualifiant les caractéristiques des relations primaires aboutit à l'identification de tensions – sources d'hétéronomie – du fait d'intérêts potentiellement divergents. Il s'agit maintenant de les considérer à l'aune du rapport coopératif d'activités, caractérisé par un enchevêtrement complexe générant des contrepoids favorables à l'autonomie dans et par le travail des membres des CAE.

### 2.3. Une mise en visibilité des contrepoids et des tensions du rapport coopératif d'activités

Le rapport coopératif d'activités appréhende plusieurs types de combinaisons : entre personnes, entre groupes de personnes et la communauté, entre activités marchandes, publiques, mutualisées et communautaires, entre catégories de parties prenantes internes, sans oublier les facteurs extérieurs qui l'impactent. La complexité des CAE concerne le rapport de force entre différents corps de personnes, dont les intérêts et les positions divergent, au niveau individuel et/ou collectif, de façon formelle et/ou informelle. L'enchevêtrement caractéristique du rapport coopératif d'activités révèle la complexité de relations sociales de production – a priori contradictoires – dans les CAE, générant des tensions et des contrepoids qui découlent des interactions complémentaires ou conflictuelles entre ces relations, mobilisables par les membres pour améliorer leur situation d'emploi et de travail. Chaque relation primaire provoque des asymétries susceptibles d'être compensées par l'une des deux autres relations sociales. L'analyse de chaque relation, selon les tensions et les contrepoids qu'elle induit, dévoile des asymétries potentiellement contrebalancées. Il s'agit de comprendre en quoi le rapport coopératif d'activités parvient à instaurer un système de contre-pouvoirs au sein de la CAE : en renforçant l'autonomie productive des TA et en réduisant les risques et les responsabilités qu'ils portent individuellement. De fait, c'est un élément majeur du Projet coopératif des CAE (Sangiorgio & Veyer, 2006 ; Delvolvé & Veyer, 2012 ; Bodet et de Grenier, 2012). Nous nous interrogeons ainsi sur la capacité du rapport coopératif d'activités à dépasser autant les effets de l'autonomie tronquée des micro-entrepreneurs (Abdelnour, 2016 ; Levratto et Serverin, 2012) que de la subordination salariale. Après avoir considéré successivement les tensions et les contrepoids caractéristiques de chaque relation primaire, nous synthétisons cette analyse dans la Figure 6.

#### Au niveau de la relation entrepreneuriale

**Tensions.** La relation entrepreneuriale concentre plusieurs tensions qui s'expliquent par la position du TA, ou d'un groupe de TA, dans le système de marché, c'est-à-dire en concurrence avec d'autres travailleuses indépendantes et autonomes et toutes sortes d'entreprises. Les relations asymétriques avec la clientèle restent notables, générant une dépendance économique, ou une difficulté à trouver une clientèle, qui accepte une valorisation suffisante de leur production dans des délais acceptables pour réaliser le travail, et enfin la capacité à fidéliser la clientèle permettant de pérenniser les revenus. L'asymétrie vis-à-vis de la clientèle reste forte pour les TA, en particulier ceux qui s'adressent à des entreprises de grande taille ou des collectivités publiques. Malgré le cadre collectif, les TA développent

principalement leur UPIC de façon individuelle, générant parfois un sentiment d'isolement. Ces tensions réduisent l'autonomie productive, celle de l'organisation du travail et enfin leur niveau de revenus (Levretto et Serverin, 2012), variant selon la qualité de la relation et la capacité à négocier les termes de la contractualisation avec la clientèle. On relève également une dimension sectorielle qui dépend du degré de concurrence selon l'AP, c'est-à-dire la stratégie de revenus choisie. Si les coopératives cherchent à réduire les effets de la concurrence, elle ne disparaît pas complètement. Les relations concurrentielles caractéristiques du système institutionnel se reproduisent dans les CAE. On relève une certaine défiance entre TA, par exemple pour les appels d'offres sur les marchés publics. Cette incertitude se renforce avec la croissance de la communauté de membres, qui rend l'interconnaissance et la formation de relations de confiance entre TA plus délicates. Considérer comme acquis la disparition des effets concurrentiels au sein des CAE, en se concentrant sur les relations bienveillantes, solidaires et coopératives certes bien présentes, constituerait ainsi une dérive laudative de l'analyse des CAE. Autrement dit, les tensions qui pèsent sur la relation entrepreneuriale dépendent du rôle de l'EM, dans le soutien technique, organisationnel, commercial qu'elle peut procurer aux TA.

**Contrepoids.** L'ambition politique visant à « *travailler autrement* » intègre l'idée de créer un espace propice aux relations humaines dans les CAE. La triangularité du rapport coopératif d'activités compense partiellement les tensions qui pèsent sur la relation entrepreneuriale, favorisant une autonomie productive, organisationnelle et économique plus grande, en réduisant les situations de dépendance au marché et à la clientèle, sans que ce soit systématique. Le cadre de la CAE joue ainsi un rôle essentiel, par le biais de son système socioproductif et de la politique, l'organisation et la relation d'emploi au niveau de l'unité productive de l'entité mutualisée. Ici, nous considérons les effets de la relation d'emploi. En effet, le cadre collectif et mutualisé réduit les risques juridiques et commerciaux auxquels tout travailleur indépendant est confronté, en lui garantissant une autonomie dans l'organisation de son travail. Concrètement, l'EM fournit des outils pour gérer son AE (documents comptables, logiciels de gestion de frais) et apporte un soutien aux TA pour négocier avec la clientèle en cas de retard de paiement (relance clientèle). Face à une relation entrepreneuriale incertaine, la relation d'emploi garantit ainsi une certaine protection aux TA, par le biais du contrat salarial. En cas de chute brutale du chiffre d'affaires, la coopérative peut compenser partiellement la chute du salaire de l'ES au moyen de dispositifs spécifiques (ex. à Oxalis avec le Fonds de Garantie des Salaires). Autrement dit, la relation d'emploi pallie partiellement l'instabilité et la discontinuité des revenus.

Face à l'atomisation des relations professionnelles, à la dégradation et la dévalorisation relative à l'exercice d'un métier, les CAE cultivent des relations basées sur la convivialité et la facilitation des liens sociaux dans une communauté de pairs, en valorisant ses savoir-faire. La convivialité constitue un moyen et une fin pour pallier la solitude des membres, en favorisant la rencontre et la confiance entre les membres. La dimension professionnelle de la relation est associée à l'instauration de liens amicaux dans le travail. Les CAE cherchent à atténuer les effets concurrentiels entre TA, en valorisant les effets de la coopération, à l'appui des principes coopératifs, du système socioproductif encadré par son Projet coopératif. C'était d'ailleurs l'un des axes de l'enquête Revenus & Temps (Ballon & alii., 2019). Le rôle des SEM, l'énonciation de règles et de principes clarifiant les comportements et les

arbitrages relatifs à des situations de concurrence entre TA soutiennent la coopération entre TA, dont la forme la plus aboutie est la coopération de production.

La relation sociétaire, qu'octroie le statut de sociétaire, donne un pouvoir d'agir aux TA dans le processus de définition de l'organisation du travail et de la mutualisation légitimée par leur participation au capital social de la coopérative<sup>15</sup>. Les TA sont en mesure de participer aux décisions collectives relatives à la stratégie économique et politique et à la répartition du résultat. Mais, c'est surtout la réciprocité caractéristique de la relation sociétaire, qui représente l'un des éléments distinctifs à même de renforcer l'autonomie des TA. Et cela en particulier lorsqu'on compare leur situation aux TA en société de portage salarial. L'instauration de liens de nature réciprocaire nécessite ainsi une acculturation des membres. Peu formalisée, la réciprocité peine pourtant à se développer, alors même qu'elle représente une modalité d'échange spécifique participant à la régulation des modèles socioproductifs. Ainsi, il existe des marges de manœuvre aux CAE pour adapter leur organisation et renforcer ces liens de solidarité au-delà du marchand.

#### *Au niveau de la relation d'emploi*

**Tensions.** Si de façon générale, les CAE instituent une relation d'emploi au-delà du rapport de subordination, on relève aussi la reproduction de formes de subordination qui s'incarnent dans les relations entre les gérants et les SEM et entre les TA et les SEM. Du fait de la nature singulière du contrat d'ESA et des SEM sociétaires, la subordination se décline sous d'autres formes moins évidentes à discerner. Moins formalisées, elles sont moins visibles, cachées derrière le Projet coopératif et le système démocratique coopératif. Parmi les facteurs susceptibles de générer des situations asymétriques, on relève les inégalités d'accès aux informations et à la compréhension des dispositifs de l'EM, l'inadéquation des outils de gestion et les dysfonctionnements du suivi de gestion ainsi que l'absence de dispositifs et des règles clairement énoncées favorisant le processus de délibération collective à propos des fonctions mutualisées et de l'organisation productive de l'EM. Cette situation réduit la capacité de certains TA à définir les règles et les dispositifs selon leurs besoins. En outre, la qualité de la relation d'emploi dépend de la capacité de l'EM à faire respecter les règles et les processus internes aux TA pour garantir une égalité de traitement, que les situations de favoritismes repérées lors de l'enquête tendent toutefois à réduire. L'informalité des dispositifs encadrant la relation d'emploi représente une tension du rapport coopératif d'activités. La formalisation des règles importe pour garantir un cadre connu et légitimé par tous. Elle s'accroît avec la loi ESS 2014 qui clarifie et encadre la relation entre les TA et la coopérative, améliorant ainsi la régulation des relations sociales de production dans les CAE, même si elle reste encore insuffisante (Hiez, 2018). Enfin, la sensibilité de la qualité des relations aux personnalités des SEM en particulier illustre une caractéristique identifiée dans les PME, qu'elles soient sous forme coopérative ou non. Cette situation est susceptible d'induire des inégalités de traitement entre les membres, à l'encontre des principes coopératifs.

---

<sup>15</sup> Conditionnée à l'achat de parts sociales qui engagent le sociétaire envers la coopérative.

Une tension émerge aussi entre les TA, selon leur statut : CAPE, ES, ESA ou encore ancienne salariée-associée. De plus, ils ne parviennent pas toutes à générer le chiffre d'affaires suffisants générant une profonde hétérogénéité de situations en matière de revenus, d'autant plus présente dans les CAE ouvertes. Il en résulte des tensions substantielles entre les TA, qui dans certains cas, conduit à une scission de la CAE en deux entités juridiques distinctes : l'une rassemblant les TA à hauts revenus et l'autre les TA en phase de développement de leur AE (cas d'une CAE des Pays de la Loire).

Le manque structurel de ressources marchandes, techniques et informatiques des CAE, ainsi que les difficultés récurrentes de recrutement et de fidélisation des SEM engendrent une inadéquation entre la complexité et l'exigence du rapport coopératif d'activités. En effet, la mise en œuvre des fonctions mutualisées nécessite des compétences et une organisation productive adaptées. Ces difficultés réduisent la qualité des services et les conditions d'emplois autant des TA et des SEM que des gérants et des directrices. La surcharge chronique de travail des SEM génère des tensions et des conflits entre SEM, entre SEM et gérance ou direction et aussi entre SEM et TA, du fait d'erreurs dans le suivi de gestion ou des délais de traitements. L'EM est de fait confronté à une gestion pénurique de son personnel, générant une dégradation des conditions d'emplois et de travail. Les SEM souffrant d'épuisements professionnels ou de burnout sont ainsi loin d'être une exception, entraînant des arrêts maladie, qui n'épargnent pas la direction. Ce problème structurel affectant la configuration socioproductive est historique et réduit la qualité du rapport coopératif d'activités. C'est une faiblesse majeure de la relation d'emploi concernant les SEM : elle pèse significativement sur le compromis de gouvernement coopératif des CAE.

La lecture de l'organisation du travail des CAE qualifie une répartition du travail visant l'autonomie productive des TA, qui repose sur la mutualisation de certaines activités productives, soit une forme de division du travail. La relation sociétaire rend visible les tensions entre les TA et les SEM, du fait d'intérêts potentiellement divergents. On relève des questionnements relatifs à la légitimité du sociétariat des SEM ou au pouvoir des SEM sur la gestion et l'organisation de la coopérative. De fait, ce sont eux qui disposent d'une fine connaissance des mécanismes et des processus. Dans les CAE conventionnelles, il y a un paradoxe qui provient de la dimension sociale d'accompagnement qui tend à induire une inégalité dans la relation d'emploi davantage maîtrisée par la gérance (c'est moins le cas dans les SA) au niveau politique, symbolique, organisationnel et stratégique. De plus, les SEM reproduisent une relation de pouvoir semblable à celle identifiée dans les associations entre les bénévoles (ici les TA) et les salariés (Combes-Joret & Lethiellieux, 2012). Concrètement, les TA disposent de pouvoirs de négociation moindres (déficit d'informations, absence d'espaces de délibérations suffisants), qui renforcent le pouvoir de la gérance et des SEM. Le manque d'espaces d'expression et de représentation des salariées, voire l'inexistence d'un dialogue social suffisant, renforce ces problématiques. Cette situation s'accroît lorsque le sociétariat est faible, qui réduit la capacité des TA à faire entendre leur voix (Darbus, 2006, Lion & Rospabé, 2018).

Nous avons relevé le poids important de la gérance/de la direction dans la définition du Projet coopératif et des éléments liés à la configuration de l'EM. C'est à la fois un problème et un choix de la part de la communauté qui délègue ces activités. C'est aussi une nécessité pour permettre aux TA de se

concentrer sur le développement commercial de leur AE. Cette ambivalence n'est pas un problème en soi, mais peut le devenir si les écarts entre ce qui est annoncé et ce qui est fait s'accroissent, ou quand la direction prend un pouvoir non légitimé par les sociétaires (cf. hexagone des rapports de pouvoir ci-dessus). D'ailleurs, les discussions entre les gérants de CAE au sein du réseau CPE<sup>16</sup> attestent d'un décalage entre le Projet coopératif, affirmant l'égalité entre l'ensemble des membres, et les relations effectivement instaurées par les gérants qui peinent à considérer la légitimité des critiques des TA qui leur sont adressées à propos de l'organisation productive de l'EM. La direction des CAE joue un rôle important dans la définition des modèles socioproductifs, constituant une limite dans le système démocratique des CAE. Finalement, ce constat empirique interroge la capacité des processus informels et l'idée de subordination volontaire à agir sur les relations de pouvoirs symboliques (Chevallier et Dellier, 2020).

L'un des premiers **contrepois** qu'introduit la relation d'emploi concerne la protection sociale et la reconnaissance des droits des ES<sup>17</sup>, renforcées à la suite de la loi ESS 2014 qui encadre davantage les pratiques des CAE. Basées sur des relations amicales et bienveillantes, elle repose sur une dimension sociale visant à améliorer les conditions de travail et d'emploi des TA, en tenant compte de leurs difficultés sociales. Sur la base d'une relation de confiance et de réciprocité, elle protège leurs intérêts dans leur relation entrepreneuriale. On relève un fort engagement des SEM envers les TA, caractérisé par une intensité relationnelle qui inclut un sentiment d'empathie en cas de difficulté sociale. Ainsi, la responsabilité des SEM - garant de la pérennité du modèle socioproductif de la CAE et confrontées à des situations de précarité socioéconomiques des TA - n'est pas évidente à gérer lorsqu'il est nécessaire de baisser le salaire d'une personne sans revenu par ailleurs. Ainsi, le contrepois de la relation d'emploi repose sur la multifonctionnalité – ici les finalités publiques et mutualisées – qui oriente les actions des SEM en définissant des priorités sociales et communautaires, ce qui distingue les CAE des sociétés de portage salarial.

La qualité des dispositifs, des processus et des règles de l'EM s'avère essentielle pour protéger le travail des TA. Pourtant, la qualité du dialogue social dans les CAE fait encore l'objet de peu de réflexions et de moyens. Le dialogue social reste décalé dans l'accompagnement puisqu'il inclut une dimension sociale ; Coopaname fait toutefois figure d'exception (Delvolvé et Veyer, 2011). De plus, l'encadrement légal repose sur une dichotomie binaire salarié et employeur, qui, dans les CAE, se révèle insuffisant pour représenter les intérêts des TA en CAPE, des ES et des SEM dans des espaces propices à l'expression de chaque catégorie d'acteurs. Cette situation reflète plus largement la difficulté à penser la représentation des travailleuses indépendantes et autonomes dont les moyens d'organisation restent limités par les institutions salariales. Or, les problématiques concernant les conflits entre TA, entre TA et SEM, les situations d'auto-exploitation des TA, l'isolement social des TA, les problématiques liées aux conditions de travail ou encore la surcharge chronique de travail des SEM montrent toute l'importance de la représentation et du dialogue social.

---

<sup>16</sup> Avant la loi ESS 2014.

<sup>17</sup> Dans ce cas, cela ne concerne pas tout à fait les TA en CAPE, bien que les CAE traitent également l'ensemble TA.

Face aux relations de pouvoir caractérisées dans la relation d'emploi, les TA – ce qui n'est pas le cas des SEM – disposent d'une relative autonomie grâce à leur relation entrepreneuriale, dans la mesure où ils sont en mesure de définir leur politique produit/service, l'organisation de leur travail et leur relation commerciale avec leur clientèle et leur relation sociale avec d'autres TA. La relation sociétaire donne aux TA les moyens de s'organiser collectivement pour formuler des revendications concernant leurs conditions d'emploi et de travail et la qualité des services mutualisés. La relation sociétaire représente un contrepoids vis-à-vis de la relation d'emploi en mettant sur un pied d'égalité l'ensemble des membres, leur donnant un droit légitime et une assise symbolique, pour réduire les situations asymétriques émergent. De fait, elle donne les moyens aux TA et aux SEM de discuter et d'orienter les décisions relatives à l'organisation de l'EM et les orientations stratégiques, voire demander le traitement d'un problème relatif aux conditions d'emploi et de travail. Cette situation varie selon le taux de sociétariat des TA et des SEM, que la loi ESS 2014 a permis de renforcer. La triangularité du rapport coopératif d'activités favorise des relations plus équilibrées et plus transparentes, malgré les dysfonctionnements et la reproduction de rapports de pouvoir, notamment symboliques, en particulier si on les compare aux situations socioprofessionnelles et à la qualité de la relation d'emploi dans les sociétés de portage salarial (Louvion, 2018, 2019).

#### *Au niveau de la relation sociétaire*

La relation sociétaire contribue de manière substantielle à contrebalancer les relations asymétriques qui découlent de la relation entrepreneuriale et de la relation d'emploi, mais elle est aussi source de tensions. Premièrement, le faible sociétariat des TA réduit la capacité de la communauté de sociétaires à formuler un intérêt collectif issu d'un processus de délibération inclusif. De fait, le risque est que ce soit principalement les SEM, la gérance/la direction, voire les mandataires, qui déterminent les orientations stratégiques et les choix organisationnels, du fait de leur légitimité démocratique et symbolique (Chevallier & Dellier, 2020). Deuxièmement, des asymétries d'informations et de compréhensions déséquilibrent les relations entre les sociétaires impliquées et ceux qui sont plus éloignés de la vie coopérative. L'accès restreint aux documents stratégiques et comptables génère un manque de transparence freinant la participation des membres. En la matière, un système démocratique reposant uniquement sur des règles informelles et la cooptation peut freiner le processus démocratique, surtout lorsque la communauté croît.

L'éducation à la citoyenneté économique est essentielle pour comprendre le système démocratique et favoriser la participation des membres (Desroche, 1976). Si elle est insuffisante, le risque est de renforcer les inégalités de compréhension et d'engagement au sein de la communauté. Or, elles sont hétéroclites : d'une part entre les SEM/la direction et les TA, et d'autre part entre les TA engagées et celles qui sont plus éloignées du Projet coopératif. Or, selon les statuts, on relève une articulation des temps difficile entre les activités professionnelles, communautaires, démocratiques, nécessitant un arbitrage dans la participation à la vie démocratique, généralement non rémunérée (Ballon & alii., 2019). Cela conduit à un potentiel conflit d'intérêts entre les SEM sociétaires et les ESA dans la mesure où les premiers disposent de revenus stables. De façon plus générale, l'hétérogénéité des profils des TA induit des rapports divergents à la culture coopérative (Hernandez & Lethiellieux, 2016). Cet effet se



renforce avec la croissance de la communauté complexifiant la formulation d'un intérêt collectif. Le risque est de voir la communauté se diviser en sous-groupe défendant leurs intérêts au détriment de la formulation d'un intérêt collectif. Une tension apparaît entre les relations entrepreneuriale/d'emploi et la relation sociétaire, entre les besoins individuels/collectifs, entre l'activité économique individuelle et le projet collectif sociopolitique (Ballon et al., 2019 ; Brulé-Josso et Liberos, 2019).

Face à ces tensions, on relève plusieurs **contrepois** : la robustesse du Projet coopératif lorsqu'il est façonné collectivement, les liens de solidarités entre la communauté maintenus par la confiance et un système de délibération transparent. L'éducation à la citoyenneté coopérative participe à l'émergence d'une culture partagée et d'un sentiment d'appartenance à la communauté, qui facilite la formation d'un intérêt collectif reconnu légitime. La loi ESS 2014 stimule l'institutionnalisation d'espaces, de processus et de dispositifs dans le mouvement des CAE<sup>18</sup> et renforcent nettement le pouvoir d'agir des TA. Si on considère les bénéficiaires des services mutualisés, il importe que la majorité des sociétaires soient des TA afin de garantir une représentativité de leurs intérêts, sans pour autant oublier la place des SEM essentiels dans leur mise en œuvre. C'est l'intérêt de considérer l'éducation coopérative comme apprentissage à adopter une posture au-delà des intérêts personnels et statutaires : celle de sociétaire (Chevallier, 2011). Au-delà de la présence d'espaces de délibérations adaptés et de l'accès aux informations nécessaires pour prendre des décisions, c'est la qualité du système démocratique, sur le plan de son efficacité et de la légitimité des règles instituées, qui garantit le caractère démocratique du rapport coopératif d'activités.

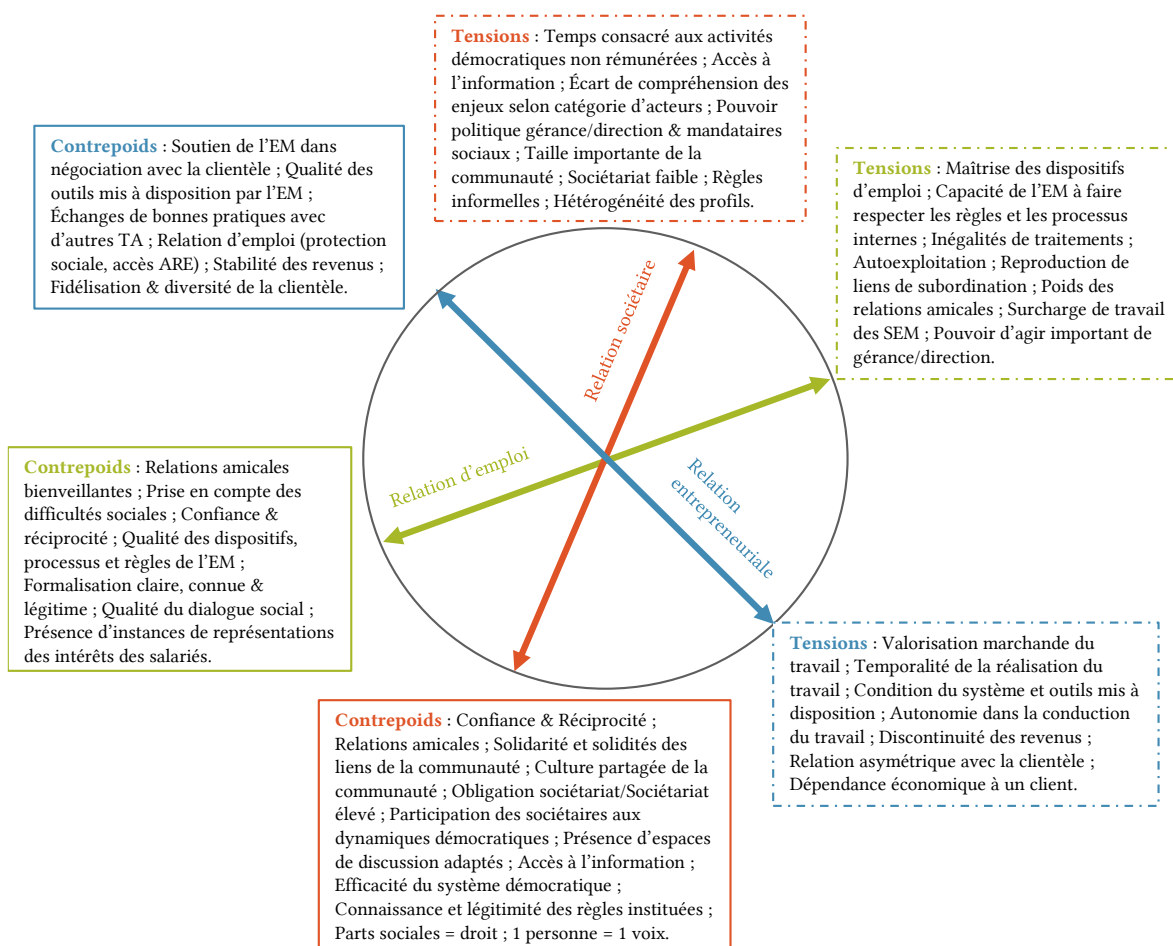
En dernier lieu, on constate que les liens de nature réciprocaire restent peu visibles et peu valorisés. Il existe un écart entre le discours des CAE et les dispositifs et pratiques qu'elles mettent en œuvre. L'une des forces du rapport coopératif repose sur l'ensemble des échanges réalisés dans une logique mutualisée et communautaire qui constituent de véritables alternatives aux échanges marchands. Mais, les échanges réciproques entre TA demeurent largement minoritaires. Aucune règle claire n'est en effet énoncée, diffusée et légitimée par la communauté. Une partie des TA ne considère pas ces échanges, une minorité les pratique et une majorité envisage de le faire. Les risques associés à ces échanges (manque de confiance, besoin de revenus monétaires) amènent finalement à ne pas s'y engager ou de façon exceptionnelle. Il manque dans les CAE une régulation sociale des échanges réciproques. Leur développement limité provient de l'absence de règles d'échanges clairement énoncées, générant une incertitude dans l'aboutissement de l'échange. L'approche du don (Mauss, 1924) permet d'envisager la qualification de l'engagement des TA, induisant une obligation pour soutenir et stimuler les échanges réciproques. La signification originelle de l'engagement concerne la relation entre une personne qui donne un produit ou un service, nommé ici gage, à une personne qui reçoit, l'amenant à reproduire cette dynamique. Le lien créé va au-delà du média d'échanges. L'introduction d'une obligation d'échange réciproque associée à la réception d'un produit ou d'un service une dimension symbolique et collective d'honneur à poursuivre la circulation des échanges. Or, dans les CAE, la crainte relevée concerne la peur de ne pas recevoir en retour, par un manque de confiance dans les membres

---

<sup>18</sup> Cf. Introduction dans le catalogue de formation CPE de thématiques relatives au sociétariat.

de la CAE, mais aussi l'absence d'un système qui lui garantit un moyen de réclamer en cas de sentiment d'injustice. Clarifier les modalités d'échanges réciproques constitue un moyen pour qu'il dépasse le cercle des membres « militants », une minorité, qui le pratique déjà. Les trois obligations – donner, recevoir et rendre – caractérisant le don éclairent le champ possible d'une codification des échanges réciproques dans les CAE.

Figure 6 : Tensions et contreponds des relations constitutives du rapport coopératif d'activités



Source : Réalisée par les soins de l'autrice.

La contrepartie de cette complexification des relations sociales de production concerne la capacité de la communauté et de la CAE à les combiner. Chaque relation requiert une gestion et des compétences différentes<sup>19</sup>. En sus, leurs finalités et logiques socioproductives ne sont pas analogues. Les relations sociales de production se révèlent intenses d'un point de vue relationnel, du fait de la nature servicielle et sociale du travail et aussi des relations de coopération engageantes, puisqu'elles se caractérisent par une forte dimension informelle, voire amicale. Le positionnement des TA vis-à-vis de la multifonctionnalité participe à cette complexité que la CAE doit pouvoir gérer : certains recherchant un service de comptabilité, d'autres s'attachent au Projet coopératif. Cette situation intervient particulièrement

<sup>19</sup> Ex. négocier avec la clientèle, débattre en Assemblée Générale.

dans les CAE ouvertes ; elle est moindre quand il existe des critères d'intégration, qui crée une communauté aux intérêts plus proches.

La deuxième difficulté concerne le positionnement des TA vis-à-vis de leurs rôles intervenant à différents moments, voire qui se combinent dans un même temps<sup>20</sup>. Les relations imbriquées du rapport coopératif d'activités invitent les membres des CAE à adopter une posture associant ces différents rôles (Hiez, 2006), en particulier durant les temps de délibération (Chevallier, 2007). Elle nécessite un apprentissage de cette responsabilité civique et une acceptation d'une posture distincte de celle attendue dans les entreprises à but lucratif. Cette imbrication complexifie les relations et les postures des membres des coopératives<sup>21</sup>. On relève la difficulté des membres à dépasser leur posture de travailleur dans la CAE. La relation avec la coopérative implique l'adoption d'une posture au-delà de son travail et son intérêt strictement personnel, en s'exprimant en tant que membre associé (Projet coopératif), avec son identité de TA (Emploi et AP), pour faire advenir un intérêt collectif nécessaire aux vues des interdépendances entre les UP<sup>22</sup>.

Participant à la régulation des dynamiques socioproductives dans les CAE, cet encastrement de relations favorise l'autonomie productive des TA en réduisant les risques liés à leur AE, sans pour autant les faire disparaître complètement, du fait de la reproduction de rapports de force (compétitivité, subordination, mandat, responsabilité) qui proviennent des dynamiques internes, du marché et des institutions. Ces tensions contribuent à fragmenter le rapport holiste du fait même de cet encastrement, pouvant affaiblir le compromis de gouvernement coopératif. La complexité des relations sociales de production dans les CAE s'explique par ses différences avec les schémas institutionnalisés dans le droit du travail et des sociétés et le droit coopératif<sup>23</sup>. Le changement de paradigme qu'elles expérimentent avec le rapport coopératif d'activités est ainsi freiné par la norme salariale.

\*

Le rapport coopératif d'activités qualifie les rapports de pouvoir dans les CAE en considérant l'articulation, car il détermine la formation du compromis de gouvernement coopératif. Selon les combinaisons opérées, il renforce le pouvoir des personnes qui mobilisent une relation pour contrecarrer une situation d'inégalités grâce à une autre relation (relation d'emploi versus relation entrepreneuriale). En discernant les relations entre les personnes, entre les personnes et l'entreprise, il est possible d'identifier des inégalités dues à la taille et au pouvoir des acteurs concernés.

Le rapport répond aux exigences organisationnelles de la coopérative ainsi qu'aux besoins et aux difficultés des TA, sur le plan des conditions de l'émancipation par et dans l'exercice d'une AP autonome. L'intérêt de ce concept est d'inclure la négociation du contenu et de la valorisation monétaire du

---

<sup>20</sup> Ex. participation à un séminaire stratégique rassemblant les sociétaires au détriment de la négociation d'un contrat commercial.

<sup>21</sup> Ainsi, comment analyser la mise en page du rapport d'activités par un graphiste, ESA et administrateur de la coopérative, rémunéré pour sa prestation à la CAE, en adaptant son prix, sachant que le taux de contribution et la TVA ne sont pas appliqués.

<sup>22</sup> Ex. pour les pertes des activités déficitaires qui sont transmises à la coopérative.

<sup>23</sup> Les TA rencontrent d'ailleurs des difficultés pour expliquer leur situation à leur entourage et aux institutions publiques.

travail avec la clientèle, l'intégration du travail dans une organisation centralisée, les liens avec les pairs et la possibilité de participer aux décisions organisationnelles, stratégiques et politiques. Si les conditions de participation aux délibérations sont effectives, alors les TA sont en mesure d'améliorer leur situation de travail et d'emploi. Le rapport coopératif d'activités leur donne les moyens d'obtenir une place symboliquement et théoriquement égalitaire, qui accroît leur contrôle sur l'organisation du travail. En réponse aux mutations du travail et de l'emploi, le rapport coopératif d'activités illustre une expérimentation visant la mise en place de relations sociales de production alternatives dans une perspective de transformation sociale, au moyen de l'association et la propriété collective des moyens de production d'une part, et de l'autonomie dans le travail et la subordination volontaire à un collectif de pairs d'autre part.

Le rapport coopératif d'activités constitue par son épaisseur également une source de tensions au cœur des modèles socioproductifs. L'autonomie productive des TA en CAE est plus grande que celle des micro-entrepreneurs, en raison de l'accompagnement et de la protection sociale dont ils bénéficient, des processus de mutualisation et de coopération dans une entreprise multifonctionnelle. Nonobstant, ils sont aussi confrontés à des difficultés analogues dans la recherche d'opportunités d'affaires et la gestion des risques de dépendance économique vis-à-vis de leur clientèle. La fragilité des TA s'explique par la complexité des relations : autant par rapport à un indépendant avec sa clientèle, qu'un salarié avec son employeur, que d'un point de vue relationnel, technique, commercial et décisionnel. Le rapport coopératif d'activité se révèle conflictuel, principalement à cause du manque de ressources marchandes et du manque de formalisation des engagements, des droits et des échanges.

Singularité des modèles socioproductifs des CAE caractérisés par leur multifonctionnalité, le rapport coopératif d'activités rend compte des combinaisons, sur le plan des relations sociales de production, des finalités plurielles d'une CAE : marchande, publique, mutualisée et réciprocaires. Ces communautés de TA expérimentent des relations sociales de production qui correspondent davantage à leurs besoins socioéconomiques (ex. protection sociale) et à leurs attentes (ex. autonomie productive), dépassant les échanges marchands, en instituant des relations basées sur la mutualisation et la réciprocité. Le rapport coopératif inclut cette multifonctionnalité. Il repose sur ces quatre logiques socioproductives pour aboutir à la formulation d'un compromis légitimée par la communauté, en cohérence avec le système socioproductif, le Projet coopératif, et suffisamment souple pour intégrer les contraintes extérieures. Les fluctuations importantes du rapport coopératif d'activités s'expliquent notamment par son décalage avec le système institutionnel, le manque de ressources marchandes des CAE et l'évolution rapide de la communauté.

Cette analyse pluridimensionnelle des relations sociales de production apporte un éclairage sur les reconfigurations des rapports de pouvoir dans les zones grises du travail et de l'emploi, qui se segmentent entre plusieurs acteurs et différentes relations sociales de production.

### *3. La multifonctionnalité tronquée Coopératives d'Activités et d'Emploi*

*« La coopération solidaire au sein des communautés et des associations volontaires est la base par excellence de l'intégration sociale et de la production de liens sociaux. C'est en partant de cette base et en*

*l'élargissant qu'une reconquête de la société et une délimitation de la sphère économique peuvent être entreprises* » (Gorz, 1988, p. 257). Critique de la prééminence de la raison économique dans les sociétés, A. Gorz souligne la primauté des organisations sociales sur les échanges marchands ; une analyse des institutions productives qu'on retrouve dans la thèse de Polanyi (1944). Dans cet esprit propre au mouvement historique des associations ouvrières de production, les CAE instituent leurs modèles socioproductifs (Bureau et Corsani, 2015). Il s'agit d'approfondir théoriquement la multifonctionnalité, caractéristique des dynamiques socioproductives de ces entreprises expérimentales. La notion d'expérimentation qualifie la dimension instituante de modèles socioproductifs alternatifs aux dynamiques marchandes qui dominent (Vienney, 1984 ; Artis, Demoustier et Lambersen, 2012 ; Demoustier & Colletis, 2012).

Considérant la pluralité des activités socioproductives observées dans les CAE, ainsi que la diversité des échanges, au-delà d'une logique strictement monétaire, notre recherche s'est orientée sur la compréhension de dynamiques socioproductives combinant plusieurs logiques productives. La question centrale de la thèse concerne la compréhension du cadre (le système socioproductif), des dynamiques et des relations qui aboutissent à l'enchâssement de dynamiques socioproductives contrastées, qui elles-mêmes favorisent la pérennité des CAE. La grille des modèles socioproductifs (cf. partie 3) a permis d'examiner les processus et dispositifs permettant à une communauté de membres de garantir la pérennité de leur emploi au sein d'une entreprise collectivement gérée : la CAE. Au-delà de la dualité entre une dimension sociopolitique et une dimension productive marchande, considérée comme une caractéristique essentielle des coopératives, nous avons décliné le concept de multifonctionnalité (Barthélémy & alii., 2008) afin d'éclairer plus amplement la pérennité des combinaisons opérées par les CAE. Après avoir qualifié l'enchâssement d'activités caractéristiques du travail autonome et démocratique, étudié sa déclinaison sur le plan des relations sociales de production à la lumière du rapport coopératif d'activités, il s'agit de revenir sur le dernier concept structurant cette thèse : la multifonctionnalité des CAE, comme élément constitutif de leurs modèles socioproductifs.

### 3.1. Apports conceptuels de la multifonctionnalité pour penser les modèles socioproductifs

*Au-delà du réductionnisme économique de la production des coopératives.* Pour considérer l'articulation entre la dimension politique et économique des CAE, nous explorons d'abord les analyses théoriques susceptibles d'éclairer les dynamiques productives d'une entreprise, au-delà d'une considération strictement marchande et de la production des règles. En effet, la littérature consacrée aux modèles économiques des entreprises se focalise sur leur efficacité productive au sens marchand, oubliant un élément fondamental dans les coopératives : leur dimension sociopolitique (Chevallier, 2007). Cette compréhension des faits économiques réduit la production des coopératives aux biens et services marchands (Barreto, 2011), valorisés comptablement, laissant de côté leur imaginaire instituant (Chevallier, 2007) et leur projet coopératif (Desroche, 1976). Cette lecture empêche la considération d'une pluralité de logiques socioproductives des CAE. De même, les analyses régulationnistes s'avèrent insuffisantes : si elles considèrent la production de règles et d'autres formes productives, elles restent pensées pour des entreprises dont la finalité est la lucrativité marchande. Or, dans les coopératives en général (Vienney, 1982) et dans les CAE plus spécifiquement, leur identité coopérative déclinée

légalement et statutairement, l'organisation et les relations sociales de production qui les caractérisent indiquent que la dimension marchande n'est pas leur seule finalité (Bodet & alii., 2013).

*Genèse théorique : les apports de Polanyi et Arensberg.* La thèse de Polanyi (1944) apporte un premier éclairage en considérant la primauté de la construction d'un cadre de société à même de soutenir les processus productifs. En montrant l'encastrement nécessaire des échanges marchands – qualifiés d'instrumentaux – dans un espace social structuré par des règles ordonnant la production, l'économiste permet d'envisager le processus de réencastrement caractéristique des coopératives. En effet, elles émergent avec les actions collectives d'acteurs dominés qui s'organisent pour répondre à leurs besoins socioéconomiques face aux dysfonctionnements du marché (Fauquet, 1935 ; Vienney, 1982). Avec la notion de réciprocité définie par Polanyi, il est possible de considérer plusieurs relations dans les CAE, en examinant les complémentarités et les interdépendances entre des échanges distincts non commutables selon leur logique sociale, culturelle et politique. Plus spécifiquement, la distinction entre économie marchande et substantive qu'il formule avec Arensberg (1975), reprise par Barthélémy & alii. (2008), met en lumière la pluralité de rapports et de logiques possibles dans un même espace productif, ici les CAE, entre des échanges marchands, redistributifs et réciproques.

*L'enchâssement de logiques productives dans les EESS, comme facteur de diversité.* Comme le montrent B. Eme (2008), J.-L. Laville (2008), R. Le Velly (2008) et N. Chochoy (2015), cette lecture permet d'affirmer la présence fondamentale d'institutions sociales pour réguler la production marchande. À plusieurs égards, les liens réciproques favorisent les échanges marchands bien qu'ils ne soient pas valorisés sur le marché. Les processus de réencastrement sociopolitique et démocratique, caractérisant la production des EESS, reposent sur la mise en commun de moyens de production par un ensemble d'acteurs organisés collectivement, autour d'un imaginaire collectif ou une représentation partagée. Par ce biais, les EESS démontrent leur capacité instituante à combiner plusieurs logiques de production et d'échanges, variables selon l'environnement concurrentiel et le système institutionnel, ainsi que les choix collectifs de production des sociétaires. R. Le Velly (2008) distingue ainsi différentes conditions sociales qui façonnent la production marchande (au niveau de la communauté de membres) et le contexte de l'environnement économique. Il montre la variabilité des enchâssements de logiques – complémentaires et contradictoires (Servet, 2007) – opérées par les EESS, selon les rapports de force internes et externes qui marquent leur compromis. Cela explique la coexistence de plusieurs modèles socioéconomiques des EESS d'un même champ. Ici, nous délaissions l'idée de processus d'encastrement et de réencastrement pour nous intéresser plutôt aux combinaisons de logiques opérées par les CAE.

*Au-delà de la dualité coopérative : une lecture fonctionnelle et utopique de leur multifonctionnalité.* Considérant les apports des lectures fonctionnalistes (Vienney, 1982) et utopiques (Desroches, 1976) à propos des coopératives (Draperi, 2014), nous étudions les CAE en associant la compréhension de la composante imaginaire de leur Projet émancipateur – travail autonome et démocratique, mutualisation et coopération – avec l'analyse des fonctions mises en œuvre pour répondre aux besoins de leurs membres. Dans cet esprit, les CAE sont étudiées comme des espaces politiques à même de réguler les effets du marché au bénéfice de leurs membres, par la conception d'un Projet politique alternatif à l'imaginaire rationnel dominant (l'entrepreneuriat individuel, le salariat). Les coopératives sont

souvent analysées au regard de leur dualité entre une dimension sociopolitique et économique (Vienney, 1982 ; Demoustier, 2000). Mais, cette approche limite la compréhension d'autres logiques productives. Or, la littérature rappelle la multifonctionnalité des premières associations ouvrières de production, qui disparaît avec l'institutionnalisation de leurs pratiques, les amenant à adopter une stratégie de spécialisation pour survivre (Draperi, 2013 ; Demoustier, 2019).

L'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire permet aussi la reconnaissance de leurs spécificités, au sens où elles répondent à des besoins sociétaux (Lipietz, 2001). La convention de l'utilité sociale (Gadrey, 2004) qualifie ainsi les propriétés spécifiques de la production des EESS en matière de lien social et de proximité, d'inclusion sociale, etc. Encadrées par une législation distincte des entreprises à but lucratif (loi ESS 2014), les EESS bénéficient d'un traitement spécifique : accès aux subventions publiques, exonérations d'impôts sur les sociétés, etc. Autrement dit, au-delà de la production marchande, du projet coopératif, de l'association de personnes pour réduire les effets du marché, les coopératives intègrent aussi une dimension d'utilité sociale dans leur production. C'est ce qui nous amène à soulever la notion de multifonctionnalité pour envisager la production des CAE. A priori étonnant, le détour par les travaux d'économie rurale permet de décliner plus amplement l'idée de combinaisons entre plusieurs logiques socioproductives. Le concept de multifonctionnalité (Barthélémy et Nieddu, 2003 ; Barthélémy et al., 2008) étudié dans un même mouvement (synchronicité), plusieurs dimensions — marchandes, sociales, politiques, identitaires — permettant d'envisager les régulations mises en œuvre par les CAE pour favoriser la pérennité de leur Projet coopératif dans un contexte marchand.

*Une première approche des fonctions des CAE : revue de littérature.* L'examen des logiques productives des CAE commence par le rappel de la coexistence d'une diversité d'Activités professionnelles autonomes et de services mutualisés. La littérature considère peu les productions réalisées par les TA. Pourtant, le chiffre d'affaires des CAE provient principalement des Activités entrepreneuriales et non de la production mutualisée. Il s'agit donc d'approfondir ce prisme d'analyse. Cela étant dit, la littérature éclaire la coexistence de plusieurs logiques productives. L'examen des activités productives des CAE révèle en effet plusieurs positionnements politiques et stratégiques. Premièrement, nous discernons quatre principales approches des fonctions mutualisées : normative, d'utilité sociale, fonctionnaliste, politique. Deuxièmement, selon les fonctions priorisées, nous relevons plusieurs manières de qualifier ces coopératives : Scop d'accompagnement et de gestion, Coopératives d'Activités versus Coopératives d'Emplois, CAE d'insertion par l'activité économique, coopératives d'entrepreneuses versus coopératives sui generis et coopératives d'éducation à la coopération ou fabriques d'entrepreneuriat collectif. Alors, nous réalisons une première approche de la multifonctionnalité des CAE. La grille façonnée vise à discerner plusieurs fonctions productives dont il s'agit de qualifier la/les logique(s) (identitaire, marchande, intérêt général), les caractéristiques des liens qu'elles composent (réciprocité, redistribution, échange marchand) et la nature des ressources qu'elles mobilisent (communautaires, publiques, marchandes). Nous aboutissons finalement à la distinction de dix fonctions : le conseil, l'accompagnement et la formation dans la création et le développement d'une Activité entrepreneuriale ; le développement local et territorial ; la mutualisation de moyens de production ; la

protection sociale ; le développement économique ; la mutualisation des risques socioéconomiques ; l'émancipation politique, sociale et économique des membres ; l'éducation à la coopération ; les dynamiques collectives de production.

En croisant la déclinaison des travaux en économie sociale mobilisant la thèse polanyienne, complétée par les analyses spécifiquement consacrées aux EESS, avec l'approche de la multifonctionnalité définie dans une perspective institutionnaliste, il s'agit d'élaborer une grille d'analyse pour considérer les fonctions socioproductives caractéristiques de la multifonctionnalité des CAE et appréhender les combinaisons opérées.

### 3.2. Qualifier la multifonctionnalité des modèles socioproductifs des CAE

#### 3.2.1. Les quatre fonctions socioproductives des CAE

Dans une perspective multifonctionnelle, la conception du schéma d'analyse des modèles socioproductifs des CAE commence avec la définition du périmètre de ses activités productives (Laurent et al., 2003). À l'origine, le Groupe Polanyi distingue les processus de marchandisation (élargissement des activités productives marchandes) et d'identification (construction d'un intérêt collectif dans une entreprise démocratique) (Barthélemy et al., 2008). Le concept de multifonctionnalité permet alors de discerner une dimension marchande – c'est-à-dire la vente de produit principalement valorisée sur le marché par les UPIC – et une dimension identitaire – elle se rapporte au Projet coopératif qui consiste en l'animation d'une vie démocratique propice à la construction collective de régulations favorisant l'autonomie dans et par le travail (Bodet & alii., 2015 ; Lion et Rospabé, 2019). Cette dualité est insuffisante pour considérer les CAE. Aussi, nous introduisons une dimension d'utilité sociale en lien avec les politiques publiques (Laville, 2008 ; Gadrey, 2008), dans une logique redistributive (Polanyi, 1944). Enfin, l'analyse des fonctions des CAE nous conduit à relever une dimension caractéristique des communautés coopératives : la mutualisation (Veyer & Sangiorgio, 2019).

Il en résulte la considération de la multifonctionnalité des CAE à partir de quatre fonctions productives distinguées selon leurs logiques de production, leurs finalités, leurs principes et leurs modalités d'échanges.

- **Les fonctions socioproductives marchandes** ont pour finalité la production de biens et de services marchands, en vue de réaliser un échange valorisé monétairement dans le système de marché encadré par un contrat commercial, dans une logique principalement concurrentielle.
- **Les fonctions socioproductives publiques** ont pour finalité la production de services juridiques, d'accompagnement et de gestion à destination des TA. La relation fait l'objet d'une convention avec une institution publique, en réponse à un appel à projets, pour obtenir une subvention publique, dans une logique essentiellement d'intérêt général ainsi que d'utilité publique et sociale.
- **Les fonctions socioproductives mutualisées** ont pour finalité la production de services d'accompagnement, de gestion et de mutualisation de moyens pour des TA. Dans une logique redistributive au niveau de la coopérative cette fois, et mutualiste, la relation d'usage est basée



sur les principes de contribution, de mutualisation et de redistribution, encadrée par un contrat de travail et d'ESA.

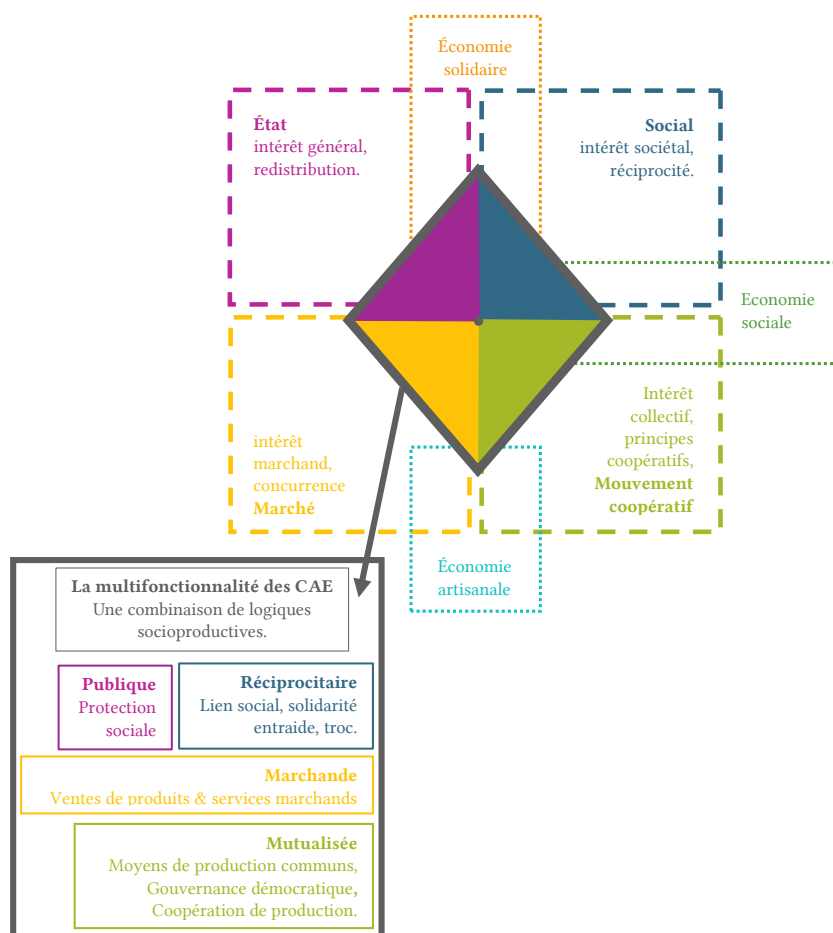
- **Les fonctions socioproductives communautaires** ont pour finalité la production de liens solidaires et démocratiques qui soutiennent le Projet coopératif et répondent aux besoins sociaux des membres. La relation informelle — parfois formalisée par une charte — repose sur la participation volontaire, la coopération et la solidarité entre membres dans une logique réciproque.

Il faut comprendre ces catégories comme des idéaux-types, car une même production peut inclure plusieurs fonctions. De plus, elles ne sont pas toutes mises en œuvre de façon équivalente selon le niveau de production.

### 3.2.2. La multifonctionnalité des modèles socioproductifs

La multifonctionnalité des CAE qualifie l'association de productions marchandes, publiques, mutualisées et communautaires, c'est-à-dire l'ensemble des activités socioproductives contribuant à leur développement politique, économique et social considéré dans leur unité. C'est une manière de concevoir « *une représentation multidimensionnelle de l'univers d'allocation des ressources et des productions de biens* » (Barthélemy et Nieddu, 2003) des CAE. La Figure 7 illustre la multifonctionnalité des CAE à la lumière de quatre référentiels (intérêt marchand, intérêt général/public, intérêt sociétal et intérêt collectif), déclinés en fonctions socioproductives. Leur démarche engage également des logiques plus hybrides à l'instar de celles de l'économie solidaire, de l'économie sociale et de l'économie artisanale. Dans une perspective institutionnaliste, ce concept permet de saisir simultanément, la complémentarité et l'opposition, entre ces différentes fonctions et logiques socioproductives, sur plusieurs niveaux de production (la coopérative, les UPIC, l'UPM, l'UPCom).

Figure 7 : La multifonctionnalité des CAE : une combinaison de logiques socioproductives



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

La multifonctionnalité outille la compréhension des processus de combinaisons et les contradictions émergeant, c'est-à-dire l'analyse des modèles socioproductifs dans la mesure où ils reposent sur les combinaisons des quatre fonctions socioproductives. Si la fonction marchande, insuffisante, reste nécessaire, c'est bien par un processus d'hybridation que les CAE régulent les contraintes extérieures (système institutionnel et l'environnement concurrentiel) et intérieures (organisation, système socio-productif, relations sociales, animation coopérative). La variabilité des combinaisons socioproductives s'explique par la nécessaire adaptation de leur multifonctionnalité pour assurer leur pérennité, ici le maintien d'un état d'équilibre (au sens d'homéostasie<sup>24</sup>) favorable à la reproduction des dynamiques socioproductives, plutôt que la seule croissance de ses activités productives marchandes. Les modèles socioproductifs permettent de considérer de façon synchronique les dynamiques consubstantielles des logiques concurrentielle, publique, redistributive/mutualiste et réciprocaire, potentiellement complémentaires et/ou contradictoires (Le Velly, 2008 ; Barthélemy et al., 2008). Parmi les modalités de régulation relevées dans les CAE, nous avons identifié son système socioproductif, son Projet coopératif, le travail autonome et démocratique et le rapport coopératif d'activités — caractéristiques de leur configuration socioproductive — et le compromis de gouvernement coopératif.

<sup>24</sup> Nous reprenons ici le raisonnement et la définition de Barthélemy & alii., 2008.

La multifonctionnalité est définie par le Projet coopératif de la communauté, mais sa mise en œuvre dépend de la solidité du compromis du gouvernement coopératif, à même de la rendre effective. Si la production de régulations et de services découle du Projet coopératif, on relève des écarts possibles entre l'intention ou l'imaginaire, et sa déclinaison opérationnelle sous forme de dynamiques socioproductives. Autrement dit, la qualité de la régulation multifonctionnelle d'une CAE repose aussi sur l'organisation d'une structure démocratique, d'une éducation coopérative et d'une culture commune rassemblant une communauté autour d'un intérêt commun (le Projet coopératif), à même d'enclencher un processus de délibérations visant à déterminer les modalités de l'hybridation des logiques socio-productives. Concrètement, si la régulation multifonctionnelle donne une place trop importante aux logiques réciprocitaires, le modèle socioproductif est susceptible d'être particulièrement fragile dans l'environnement concurrentiel où les logiques marchandes dominent : dans ce cas, ses ressources marchandes seront insuffisantes pour garantir la pérennité du modèle. Il y a un enjeu fort dans le cadrage des idées utopiques composant le Projet coopératif, avec les moyens dont dispose effectivement la CAE pour pérenniser son modèle. Ce cadrage est subtil : en le cadrant trop, le risque est de s'éloigner du sens des activités productives, pouvant mener à une banalisation de la CAE. L'analyse de Desroches (1976) révèle alors toute son acuité avec l'identification d'une dimension instituante qui apparaît substantielle aux modèles socioproductifs des CAE. Mais, la dynamique instituante ne doit pas négliger la nécessité d'instituer des dispositifs, des règles et des outils à même de soutenir les dynamiques socioproductives. C'est ce qui nous amène à étudier les facteurs et les combinaisons de logiques socioproductives à même d'assurer une régulation pérennisant les modèles socioproductifs des CAE.

### 3.2.3. Des combinaisons de logiques socioproductives ou les régulations des modèles socioproductifs

#### *La coexistence de combinaisons socioproductives comme caractéristique de la complexité des CAE*

La multifonctionnalité se caractérise par la combinaison de logiques à plusieurs égards, ce qui complexifie sa régulation. La grille des modèles socioproductifs permet d'identifier six espaces où différentes combinaisons des quatre fonctions socioproductives se forment de façon complémentaire et contradictoire.

- **Selon le type d'acteurs : TA en CAPE, ES, ESA, SEM, sociétaires.** Individuellement (voire collectivement), chaque acteur peut choisir une combinaison de fonctions, selon ses besoins, ses attentes et ses intérêts. Une TA en CAPE priorise une logique marchande et mutualisée, car elle doit développer son UPI. Un ESA au salaire relativement stable dispose davantage de moyens pour établir des échanges réciprocitaires. Une SEM d'une CAE conventionnelle agit principalement dans une logique d'intérêt général et d'utilité sociale.
- **Selon les niveaux de production : UPIC, UPM, UPCom et la coopérative dans son ensemble.** C'est l'UPM qui privilégie une logique d'intérêt général et d'utilité publique et sociale. Si l'UPI ou l'UPC a pour objectif de vendre des biens et des services sur le marché, sa

production peut aussi intégrer une dimension réciproque (ex. troc). Les fonctions mutualisées peuvent combiner une logique concurrentielle, d'intérêt général, mutualiste et réciprocaire.

- **Selon les stratégies de revenus** formulées par les TA. Elles dépendent de leur AP, leurs besoins, leur choix de production, la qualité de leur production, leur rapport au Projet coopératif et leur intention de coopérer ;
- **Selon la stratégie de compétitivité coopérative**, formulée par la communauté, qui associe plusieurs logiques socioproductives variables dans le temps, en fonction du contexte socioéconomique, du système institutionnel et des facteurs internes. Il faut considérer le poids de l'environnement concurrentiel et l'intégration des stratégies de revenus ;
- **Selon la configuration socioproductive**, caractérisée par l'autonomie des niveaux de production, susceptibles de générer des combinaisons de logiques complémentaires et/ou contradictoires, par exemple, entre la politique produit/services des UPIC et la politique de services mutualisés de l'UPM ;
- Il en résulte la formulation d'une combinaison de fonctions socioproductives au niveau du **compromis de gouvernement coopératif** qui constitue le niveau de mise en cohérence entre l'ensemble de ces combinaisons « *intermédiaires* » de fonctions socioproductives.

La conceptualisation des modèles socioproductifs éclaire l'étendue des combinaisons multifonctionnelles qui se forment dans les CAE, du fait de la multiactivité des TA, de la coexistence de différentes catégories de membres, de l'autonomie et l'organisation de la production des niveaux de production. Si les situations empiriques attestent de distinctions moindres que ne le laisse penser notre conceptualisation, empiriquement, les quatre fonctions socioproductives ne sont pas hermétiques. Un fait social incorpore plusieurs finalités et logiques productives différentes : lorsqu'un TA négocie un contrat avec sa clientèle, en recommandant les services d'un autre TA. Une même action inclut plusieurs modalités d'échanges : quand l'UPM mobilise les services des TA pour accompagner leur pair, c'est un échange marchand et mutualisé. D'ailleurs, les acteurs eux-mêmes peinent à distinguer plusieurs catégories d'activités, comme lors de la participation d'un à un événement convivial qui déclenche une opportunité commerciale. La multifonctionnalité des CAE consiste en un subtil mélange de combinaisons témoignant d'une multiplicité d'enchéassements possibles, qui s'intègrent dans une même entité juridique et un même espace socioproductif. Ainsi, elle implique la formation d'un compromis de gouvernement coopératif, en vue d'instituer une régulation favorable à la pérennité des dynamiques socioproductives. Cette régulation repose sur des combinaisons variables dans le temps selon lesquelles telle ou telle fonction est priorisée sur les autres, pour garantir la pérennité de l'ensemble.

### *Les régulations de la multifonctionnalité : des hybridations subtiles et variables*

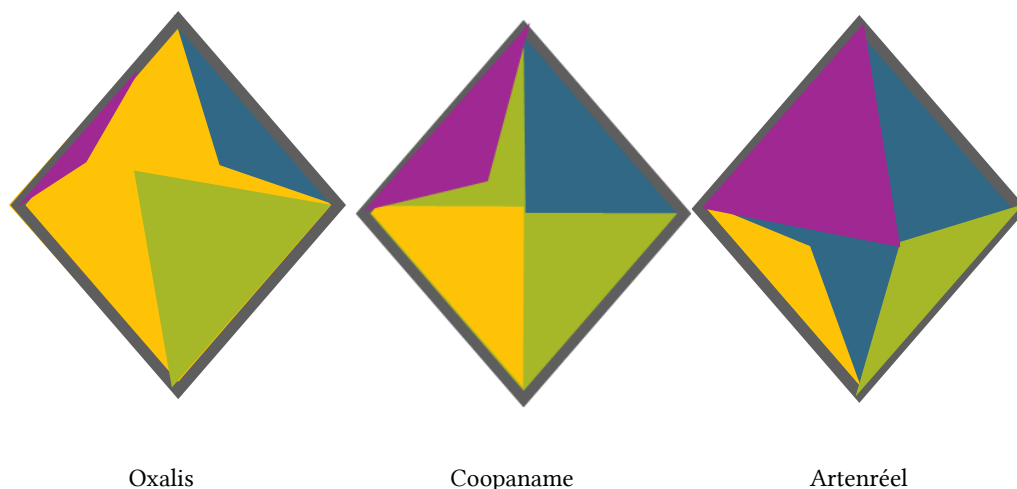
La CAE n'a pas vocation à contrôler ni à déterminer l'ensemble des combinaisons de fonctions qui se dessinent. La décentralisation productive qu'elle promeut par l'autonomie productive nécessite néanmoins de penser l'articulation des combinaisons. Il s'agit d'envisager les conditions de cette coordination. Si l'autonomie individuelle et collective est essentielle, la CAE joue un rôle pour garantir un minimum de cohérence globale avec le Projet coopératif. Elle s'assure de la mise en œuvre de combinaisons entre les espaces susmentionnés en vue d'aboutir à un compromis de gouvernement

coopératif. La régulation multifonctionnelle repose sur un subtil ensemble de combinaisons, qui incluent des choix contradictoires. Concrètement, la coexistence d'ES qui privilégient une logique marchande pour développer leur UPIC, avec des ESA dont les revenus sont discontinus, mais qui s'impliquent fortement dans la vie coopérative, n'est a priori pas une source de tension. Elle peut le devenir si la communauté se scinde du fait de tensions entre les personnes qui contribuent fortement à financer les fonctions mutualisées et celles qui participent de façon importante aux délibérations. Alors, les premières critiquent les deuxièmes, car ils contribuent plus faiblement d'un point de vue marchand, tandis que les deuxièmes critiquent les premières du fait de leur engagement insuffisant dans la vie coopérative. Ainsi, le compromis de gouvernement coopératif garantit un minimum de complémentarité entre ces combinaisons socioproductives pour assurer la pérennité de la CAE.

Les modes de régulation de la multifonctionnalité reposent en première instance sur la définition d'un Projet coopératif qui irrigue la formulation d'une stratégie et oriente la configuration socioproductive, en vue d'aboutir à un compromis de gouvernement pérenne. La capacité de la CAE à formuler un Projet coopératif fédérant sa communauté détermine les conditions de mises en œuvre de la multifonctionnalité. C'est ce qui explique l'importance des informations collectives qui constituent la première rencontre entre le TA et la coopérative, ainsi que l'éducation coopérative complétée par un système démocratique instituant des espaces de délibérations pour asseoir les choix de multifonctionnalité. Ce processus peu formalisé constitue une fragilité qui invite à considérer les dispositifs à envisager pour valoriser leur multifonctionnalité, à l'aide de critères ou d'indicateurs adaptés. On peut citer la création d'un code analytique spécifique pour mesurer l'animation de la vie coopérative ou la comptabilisation du nombre de sociétaires participants aux séminaires associés. Enfin, la régulation de la multifonctionnalité repose sur le positionnement du compromis de gouvernement coopératif sur le plan des rapports dialectiques (cf. sect. 2). L'objectif est alors de faire advenir un compromis qui intègre ces dialectiques pour organiser la complémentarité et les contradictions entre les fonctions socioproductives.

Lorsqu'on applique la schématisation de la multifonctionnalité des CAE (cf. Figure 7) aux trois cas étudiés, on obtient plusieurs combinaisons de fonctions socioproductives, selon les arbitrages réalisés par chacune des communautés (cf. Figure 8). La représentation graphique ne prend pas seulement en compte ce qui est annoncé dans le Projet coopératif ni stratégiquement, mais plutôt analyse la multifonctionnalité des modèles socioproductifs à partir du compromis de gouvernement coopératif identifié entre 2013 et 2018. À Oxalis, la logique marchande soutient la logique mutualisée et réciprocaire, alors que la logique publique est très limitée : sur le schéma, la couleur principale est donc le jaune. À Coopaname, les logiques mutualisée et réciprocaire sont les plus importantes, avec la croissance de la logique marchande du fait de la réduction de la logique publique : c'est la couleur verte qui prime. À Artenréel, c'est la logique publique qui domine (couleur bleue), mais elle est étroitement liée à la logique réciprocaire, alors que les logiques mutualisée et marchande sont bien moins significatives.

Figure 8 : Représentation de la multifonctionnalité à Oxalis, Coopaname et Arterréel



Légende de couleurs : violet pour fonctions publique, bleu pour communautaire, vert pour mutualisée, jaune pour marchande.

NB : Les surfaces de chaque fonction socioproductive sont ici représentées de façon schématique d'après notre analyse.

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

La régulation des modèles socioproductifs se caractérise par un processus d'hybridation en recomposition permanente. De fait, la multifonctionnalité résulte de tensions structurelles relatives à la structure socioproductive des CAE, du contexte institutionnel, de l'état de la concurrence et du contexte socioéconomique. Pour pallier les effets du marché et l'inadaptation du système institutionnel aux situations de travail et d'emploi des TA, les CAE instituent des combinaisons de logiques socioproductives que l'analyse de leur multifonctionnalité permet de qualifier. Il n'y a pas une manière de penser la multifonctionnalité des CAE ; tout dépend de leur capacité à faire émerger un compromis accepté par la communauté, en sus d'être soutenable politiquement et économiquement. La composition de cette régulation sur le plan de la multifonctionnalité fait face à plusieurs tensions qu'il s'agit désormais d'appréhender.

### 3.3. Les tensions de la multifonctionnalité

La régulation des modèles socioproductifs multifonctionnels est marquée par des tensions qui se repèrent dans des trajectoires heurtées. Les tensions constituent des facteurs structurels et conjoncturels, constitués d'événements internes ou externes, relevant du système institutionnel, des entreprises concurrentes ou de la structure socioproductive des CAE. Les décisions de régulation des CAE vis-à-vis de ces tensions expliquent la diversité des combinaisons multifonctionnelles et leur variabilité.

#### *Les contraintes du système institutionnel marchand*

Le défi des CAE concerne leur capacité à faire émerger des modèles socioproductifs alternatifs aux pratiques institutionnalisées dominantes, tout en s'y intégrant, afin de poursuivre leur Projet de façon pérenne. C'est tout l'enjeu de la définition d'une régulation multifonctionnelle considérée comme viable d'un point de vue légal et comptable, reconnue par les institutions publiques et permettant de se positionner dans l'environnement concurrentiel. La production des CAE est dans un sens compatible avec le système institutionnel, impossible à valoriser dans son entièreté. Seules ses fonctions

marchandes et publiques sont reconnues et valorisées monétairement. Dans une autre mesure, ses fonctions mutualisées le sont puisqu'elles prennent notamment la forme de contribution des UPIC qui inclut un échange monétaire. C'est ce qui explique la fragilité institutionnelle chronique de la régulation multifonctionnelle des CAE, du fait de leurs ressources marchandes limitées. C'est ce qui amène certains auteurs à qualifier l'impuissance de ces entreprises à pouvoir pérenniser leurs dynamiques socioproductives (Moulévrier et Hély, 2013). La difficulté énoncée ici est d'ordre structurel et institutionnel. Elle s'impose historiquement au mouvement coopératif et sans doute plus largement à l'ESS. À cela s'ajoute leur faible capacité à pouvoir agir sur les dispositifs institutionnels et marchands du fait de leur positionnement marginal dans l'économie.

En adaptant la combinaison de leurs fonctions socioproductives, les CAE résistent plus ou moins bien à cette difficulté selon le contexte socioéconomique. Leur difficulté principale concerne l'amplification des fonctions mutualisées et communautaires, comme en atteste la surcharge de travail des SEM et la difficile mobilisation des TA aux dynamiques collectives, en particulier pour ceux qui ne disposent pas de revenus continus et stables. L'analyse des modèles socioproductifs d'Oxalis, Coopaname et Arterréel montre que la mise en œuvre des activités communautaires et démocratiques reste insuffisante, du fait de l'absence de leur valorisation monétaire, mais surtout de dispositifs permettant de les valoriser. Pour faire face à ces contraintes, les CAE mobilisent des dispositifs comme le CICE, qui leur permet d'adopter une régulation multifonctionnelle en renforçant leurs fonctions mutualisées et communautaires (ex. le FIGS à Oxalis). Arterréel choisit de recourir plus amplement sur ses fonctions publiques afin d'appuyer ses fonctions mutualisées et communautaires. Toutefois, elle reste dépendante des conditions associées à ces financements. Malgré cela, elle parvient à valoriser la relation sociétaire (financement du passage au sociétariat), c'est-à-dire les activités démocratiques (éducation à la coopération), en valorisant le travail des SEM. Le poids des subventions publiques dans le budget des CAE questionne leur autonomie, en particulier lorsqu'elles chutent (ex. : Coopaname). Il y a un enjeu pour les CAE de parvenir à mieux valoriser la multifonctionnalité de leur production pour faire face à cette baisse. Autrement dit, la régulation multifonctionnelle mise en œuvre par les CAE dépend aussi des rapports de force qu'elles parviennent à instituer avec leurs partenaires (Le Velly, 2008).

### *Des régulations bricolées aux combinaisons fragiles*

La seconde tension qui pèse sur la régulation multifonctionnelle des CAE concerne leur capacité à trouver une combinaison entre les quatre fonctions socioproductives qui soient compatibles avec leur Projet coopératif, leur stratégie de compétitivité et leur configuration socioproductive donc : un compromis de gouvernement coopératif validé par la communauté. Nous avons mis en exergue l'ensemble des espaces où des combinaisons différentes se profilent et les rapports de pouvoir émergents au cours du processus. De plus, c'est la flexibilité du compromis qui favorise la pérennité d'un modèle socio-productif. Autrement dit, les processus d'hybridation amenant à une régulation multifonctionnelle qui intègrent l'ensemble de ces éléments sont particulièrement complexes et subtils. Pour y parvenir, les CAE expérimentent des combinaisons, en bricolant l'articulation des fonctions socioproductives, de façon intentionnelle ou non. C'est par exemple ce qui amène Arterréel à mobiliser le SROI pour valoriser en particulier ses fonctions publique et mutualisée, en mobilisant un outil de la sphère publique.

Oxalis et Coopaname expérimentent la mutualisation de la paye au sein de Bigre (fonctions mutualisées) qui n'aboutit finalement pas. Mais, elles parviennent à instituer des dynamiques réciproques entre les SEM et entre les TA (fonctions communautaires), qui se révèlent intéressants pour accroître les échanges marchands (fonctions marchandes).

Dans la tradition coopérative, le processus d'hybridation répond aux besoins d'expérimentations face aux évolutions des enjeux institutionnels et socioéconomiques. C'est plus largement une caractéristique permanente des EESS. Ainsi, les bricolages esquissés par les CAE participent aux processus de recherche d'une régulation des tensions structurelles liées à leur multifonctionnalité. Toutefois, dans les trois cas, ce qui freine particulièrement la mise en œuvre d'une régulation multifonctionnelle est l'instauration d'une configuration socioproductive intégrant des dispositifs de gestion de cette multifonctionnalité. Ils sont disséminés au fil d'expérimentations ce qui rend leurs liens peu lisibles pour la communauté. Ils sont trop complexes pour être appropriés par la communauté, voire mis en œuvre sans ressource suffisante (au sens large) ou encore inefficients pour instaurer une régulation pérenne.

### *De la valorisation de la multifonctionnalité par les CAE*

La dernière tension concerne les modalités de valorisation de l'ensemble des productions issues de la multifonctionnalité. Pour comprendre les dynamiques socioproductives des CAE, il est nécessaire de se départir des schémas d'analyse utilisés pour mesurer la performance économique des entreprises à but lucratif et ainsi envisager d'autres modalités de valorisation de leur multifonctionnalité. C'est un enjeu important au sens où notre analyse de cas montre leur difficulté à valoriser le caractère alternatif de leurs services mutualisés, des processus de coopération, des espaces de délibération, autant auprès de leurs partenaires que de leur communauté. Ce qu'elles parviennent le mieux à valoriser, ce sont les fonctions marchandes (au moyen d'indicateurs de suivi de gestion et grâce à la comptabilité), ainsi que leurs fonctions publiques (indicateurs demandés par les financeurs publics). En revanche, les fonctions mutualisées et communautaires demeurent moins valorisées, même si on relève plusieurs dispositifs épars (ex. budget dédié à la vie coopérative à Oxalis).

Le cas de la recherche-action permanente menée à Coopaname est intéressant à considérer au sens où il joue concrètement un rôle de R&D, comme ses publications et rapports d'enquêtes en attestent. Pourtant, elle ne parvient pas à trouver un dispositif adapté pour le valoriser, y compris pour bénéficier du Crédit d'Impôt recherche, auquel elle pourrait pourtant prétendre. Par ailleurs, elle se distingue avec la mise en œuvre de mécanismes de mutualisation réduisant les effets du marché sur les conditions d'emploi des TA (ex. : traitement du résultat). Ce dispositif a fait l'objet d'une publication scientifique, qui constitue une forme de valorisation, et des indicateurs de gestion font état régulièrement de son usage à la communauté. Toutefois, ce mécanisme reste peu valorisé dans sa mise en œuvre du fait de sa complexité. S'il est équitable, il se révèle difficile à appréhender pour une majorité de membres. Sa valorisation est réduite du fait de sa complexité. Autrement dit, les CAE parviennent difficilement à établir des dispositifs clairs et transparents d'une part, compréhensibles et validés par l'ensemble de la communauté d'autre part, et enfin, qui permettent de valoriser leur



multifonctionnalité. Finalement, la multifonctionnalité de leur Projet coopératif apparaît mieux définie que sa déclinaison sur le plan des configurations socioproductives.

Ces différentes tensions nous amènent à identifier la valorisation du patrimoine collectif immatériel des CAE comme l'un des moyens de valoriser l'ensemble de leurs fonctions socioproductives.

### 3.4. De la multifonctionnalité des CAE à la constitution d'un patrimoine collectif immatériel collectif

La place croissante de la production cognitive, servicielle, renforcée par l'essor du numérique, modifie les modèles économiques des entreprises, qui reposent davantage sur la gestion d'un grand nombre d'informations, la mise en œuvre de processus d'apprentissage et la capacité à mettre en lien des personnes et faciliter les coopérations dans le travail (du Tertre, 2011). Les CAE peinent encore à se développer et leurs modèles socioproductifs apparaissent fragiles. Pourtant, au regard des transformations productives contemporaines, elles possèdent un ensemble de ressources susceptibles d'être mieux valorisées. De fait, nous avons montré dans quelle mesure elles répondent aux mutations de l'emploi et du travail. Plusieurs auteurs avancent déjà l'intérêt de considérer le potentiel insuffisamment valorisé du patrimoine collectif immatériel de Coopaname. À partir d'un cadrage théorique sur le concept de patrimoine collectif immatériel, nous qualifions les ressources constitutives du patrimoine collectif immatériel des CAE.

#### 3.4.1. Déclinaison du concept de patrimoine collectif immatériel aux CAE

##### De la valorisation d'un patrimoine collectif immatériel dans les CAE : revue de littérature.

Une première appréciation de la littérature permet de repérer plusieurs pistes pour le patrimoine collectif immatériel des CAE. En 2012, C. Bodet et N. de Grenier (p. 109) sont les premières à utiliser l'expression de « *patrimoine collectif immatériel* » lorsqu'elles considèrent « *une logique d'investissement des coopérateurs* » définie comme « *l'accroissement des connaissances et des savoir-faire, par la confiance et les habitudes partagées* ». Toutefois, la notion n'y est pas située théoriquement : elle provient de l'expérience des deux sociétaires de Coopaname dans le cadre du processus de recherche-action permanente. Déjà, on relève l'idée selon laquelle le renforcement « *[des] capacités d'innovation et de créativité des personnes* » contribuerait à la stabilité des CAE. Dans un article qu'elles co-écrivent par la suite avec T. Lamarche, les autrices<sup>25</sup> s'interrogent sur l'existence « *d'un espace commun formant un patrimoine collectif immatériel* » au niveau qui dans notre lecture concerne les UPIC, l'UPM et l'UPCom (2013, p. 45). Leur démonstration aboutit à considérer l'assise du compromis de gouvernement coopératif à partir de l'articulation des moyens de production avec « *un patrimoine collectif, essentiellement immatériel* » (2013, p. 50). La faiblesse des modèles productifs des CAE relèverait de leur difficulté à « *se représenter* » celui-ci ainsi que les modalités de sa valorisation.

---

<sup>25</sup> Nous utilisons le féminin dans la mesure où deux femmes et un homme ont participé à la rédaction de l'article.

En 2015, avec D. Vallade cette fois, les autrices poursuivent leur réflexion en s'intéressant à Coopaname comme un « *laboratoire d'innovation et de rénovation du rapport au travail et au revenu ?* »<sup>26</sup> L'engagement volontaire des membres est analysé comme un élément constitutif de la « *richesse immatérielle et collective qui constitue le cœur de la coopérative* » (2015, p. 10). Or, cet investissement dans l'organisation et la gestion de la coopérative s'avère invisible du fait de sa nature immatérielle, mais surtout bénévole dont les heures réalisées restent peu comptabilisées. Elles considèrent plusieurs éléments susceptibles d'être valorisés comme « *un capital collectif immatériel* » : la propriété collective des moyens de production (réserves impartageables), l'ensemble des apprentissages et l'organisation collective d'une production « *horizontale* ». De fait, ils « [renforcent] les capacités d'innovation et de créativité des personnes ». Ainsi, l'« *absence d'une approche collective de la mise au travail* » ne permet pas de « *donner corps au projet politique de Coopaname* ».

L'approche mésoéconomique de C. Bodet et T. Lamarche (2020) permet d'approfondir la considération du patrimoine collectif immatériel des CAE. En effet, les auteurs identifient plusieurs « *canaux* » pour saisir les modes de formation d'une « *variété d'espaces de régulation* », à l'instar du mouvement des CAE. L'un des canaux identifiés concerne la « *futurité* » définie comme les « *représentations du futur que portent les personnes et les organisations* » à même de constituer des patrimoines collectifs immatériels. L'un des enjeux concerne la définition du périmètre adéquat pour penser et légitimer la production singulière qui s'y façonne. Dans le cas des Scop, les auteurs analysent l'identité coopérative (cf. Annexe 2) comme l'un des résultats formalisés de cet « *investissement collectif des travailleurs* »<sup>27</sup> à même de constituer un patrimoine collectif pérenne. Par la suite, il s'agit de décliner cette lecture avec la notion de Projet coopératif.

Systematiquement, ces articles font le constat de l'insuffisante valorisation du patrimoine collectif immatériel de Coopaname qui engendre des difficultés pour stabiliser le modèle productif de la coopérative.

### Définir la notion de patrimoine pour envisager sa déclinaison dans les CAE.

La fonction critique du concept de patrimoine apporte une clé d'analyse pour valoriser des logiques productives au-delà de l'ordre concurrentiel et des catégories marchandes. Aussi, à la différence de plusieurs travaux mentionnés, nous n'utilisons pas le concept de capital, inadéquat pour les CAE. Ainsi, pour définir le concept de patrimoine, nous mobilisons le travail collectif de C. Barrère & alii. (2005), qui le définissent comme un ensemble institué, d'éléments tangibles et intangibles (ex. : valeurs), matériels et immatériels, attaché à une communauté<sup>28</sup>. Issu d'un processus historique de transmission, il participe à la perpétuation intergénérationnelle d'une identité sociale dans le temps. Pluri-dimensionnel (ici les fonctions socioproductives), ce concept inclut l'analyse des mutations nécessaires selon l'environnement et le contexte pour adapter et pérenniser une relation de nature patrimoniale. Nous avons montré précédemment l'usage de cette notion pour qualifier la multifonctionnalité (cf.

---

<sup>26</sup> Titre de la communication.

<sup>27</sup> Déclinaison inclusive du substantif travailleur ou travailleuse choisie par les « *autres* ».

<sup>28</sup> Au sens établi dans la thèse, cf. glossaire.

chap. 4, sect. 2). En définissant l'identité dans un sens homéostasique, le Groupe Polanyi s'est en effet intéressé aux actions qu'une entité met en œuvre pour assurer sa pérennité en fonction de facteurs externes et internes, montrant la proximité entre les deux notions (Barthélémy et al., 2008). Dans les modèles socioproductifs, le Projet coopératif inclut l'identité coopérative, le concept de patrimoine collectif immatériel, s'il inclut le Projet coopératif ne s'y réduit pas : il intègre d'autres éléments.

### Les modes de valorisation du patrimoine immatériel collectif : ressources et investissements immatériels

Les modèles socioproductifs des CAE reposent sur plusieurs logiques socioproductives qui interrogent leur valorisation et les modalités des investissements (immatériels). Les économies d'échelle, l'intensification du travail, la substitution du travail par du capital ne sont pas des stratégies significatives. L'amélioration de la production résulte davantage de la flexibilité organisationnelle, de la qualité des processus d'apprentissages, de la capacité à organiser et gérer un ensemble d'informations ainsi que des dispositifs de gestion. Pour comprendre les modalités de valorisation du patrimoine collectif immatériel des CAE, il importe en premier lieu de qualifier les investissements immatériels qui reposent notamment sur la formation des travailleurs, la R&D ou encore de la communication. Leur caractère non mesurable et non dénombrable invite ainsi à concevoir des dispositifs de valorisation adaptés. C. du Tertre (2008) qualifie les investissements immatériels à partir de trois registres : les compétences<sup>29</sup> individuelles et collectives, la pertinence des dispositifs organisationnels et des règles avec l'environnement et la confiance établis entre les parties prenantes. Le renforcement de « *l'impact productif des ressources immatérielles* » (du Tertre, 2008, p. 88) dépend des conditions de coopération entre acteurs, de la gestion des temps invisibles caractéristiques du travail incluant une coproduction, de l'appropriation directe ou indirecte<sup>30</sup> et intentionnelle ou inintentionnelle des investissements réalisés et enfin leur potentielle dévalorisation. Si on synthétise l'approche de C. du Tertre, l'impact productif des investissements immatériels repose sur des effets d'apprentissages par les individus et les collectifs de travail, en sus de s'inscrire dans un projet d'entreprise global. Ils ne sont pas systématiquement source de développement des ressources, selon le degré d'appropriation et des événements.

Il s'agit alors de comprendre le processus d'activation des ressources immatérielles favorable à la constitution d'un patrimoine collectif immatériel. Tout commence avec la distinction des ressources — caractérisées par leur potentiel productif — qui, métamorphosées, peuvent devenir des actifs, c'est-à-dire des ressources engagées dans un processus institutionnel de valorisation (Colletis et Pecqueur, 2004). Pour C. du Tertre (2008), le problème actuel concerne l'adaptabilité des dispositifs institutionnels des entreprises et du système institutionnel pour évaluer et nourrir ce processus productif immatériel. Dans cet esprit, il s'agit de considérer la métamorphose des investissements immatériels en « *dynamique d'accumulation d'actifs immatériels sur la base d'une expérience productive* » (p. 91), en cohérence avec l'environnement économique et institutionnel. L'entreprise doit pouvoir repérer les

---

<sup>29</sup> Ici, la compétence définit la capacité d'apprentissage (trouver des solutions) par l'expérience (pour faire face à une situation) permettant de faire évoluer le niveau de qualifications.

<sup>30</sup> Quand il existe un décalage temporel entre l'échange et l'appropriation.

ressources immatérielles dont elles disposent, lesquelles s'avèrent pertinentes à stimuler et enfin trouver les moyens de les inscrire dans la dynamique productive. Cette métamorphose peut être enclenchée par des dispositifs institutionnels, c'est-à-dire des modes d'évaluations des actifs immatériels et la considération des effets des investissements immatériels (du Tertre, 2010). Cela implique une gestion différente des actifs et des investissements matériels. En effet, la valorisation des investissements immatériels repose sur une forme de « *jugement de valeur* » socialement et institutionnellement légitimé au fil d'un processus d'arbitrage opéré par les parties prenantes associées à la production (du Tertre, 2010). Étant donné les effets internes et externes de l'activation des ressources immatérielles, les dispositifs de valorisation doivent remplir deux conditions : la coordination des effets externes qui consiste à les identifier, les sélectionner et les évaluer (du Tertre, 2008, p. 92), les modalités de l'accessibilité de la valeur créée à l'ensemble des parties prenantes.

#### 3.4.2. Qualification du patrimoine collectif immatériel caractéristique des CAE : une richesse multifonctionnelle insuffisamment valorisée

##### *Définir le patrimoine collectif immatériel des CAE*

Le choix de délaisser le concept de capital immatériel s'explique par son inadéquation et son insuffisance théorique et empirique pour qualifier la spécificité des productions des CAE (Barrère & alii, 2005). En ce sens, notre approche se distingue des travaux préalablement cités (du Tertre, 2009, 2011 ; Bodet & alii, 2013 ; Bodet & alii, 2015). La partie 3 a apporté une première approche du patrimoine collectif des CAE défini à partir de quatre éléments : son niveau de production (UPI, UPC et UPM/UPCom), sa nature (matériel, immatériel), sa forme (individuelle, collective ou commune) et enfin sa multifonctionnalité (marchandes, publiques, mutualisées et communautaires). Sa constitution résulte du compromis de gouvernement coopératif articulant des fonctions qui se déclinent selon l'UP considérée. La fonction socioproductive principale des UPI est marchande et le patrimoine d'ordre individuel. Les fonctions principales des UPC sont marchandes et communautaires, le patrimoine collectif. Enfin, les fonctions principales de l'UPM et de l'UPCom sont parfois publiques communautaires, mais surtout mutualisées, le patrimoine est commun (partagé par la communauté). Autrement dit, le patrimoine collectif immatériel des CAE résulte de la formation du compromis de gouvernement coopératif. Ce sont les différentes composantes de leurs modèles socioproductifs qui permettent de les envisager et de les qualifier. Par exemple, pour l'UPCom : la gestion mutualisée, l'éducation coopérative et le système démocratique et enfin la relation sociétaire. Les parties prenantes s'entendent sur sa définition et les modalités de sa valorisation qui passent par un jugement formulé par la communauté, qui d'après notre enquête, reste toutefois peu formalisée et clairement identifiée. Il prend forme au fil d'un processus visant à combiner les fonctions socioproductives produites par chaque UP, qui, chacune à leur niveau, produit un patrimoine dont la nature diffère (individuel, collectif, commun) pour former le patrimoine immatériel collectif de la CAE.

Issu d'un processus historique de transmission intergénérationnel, **le patrimoine collectif immatériel des CAE** qualifie un ensemble cohérent, d'éléments tangibles et intangibles, matériels et immatériels, institué par la communauté au fil d'un compromis de gouvernement coopératif. La spécificité

du patrimoine des CAE concerne la combinaison de quatre fonctions socioproductives : marchandes, publiques, mutualisées et communautaires. Les modes de régulations institués visent à mettre en œuvre les évolutions nécessaires, pour adapter la stratégie et la configuration socioproductive d'une part, et pérenniser la multifonctionnalité par la constitution et la valorisation du patrimoine collectif immatériel d'autre part. Il s'agit désormais de considérer les modalités de sa valorisation de ce patrimoine sur le plan des dispositifs de gestion, sur sa documentation et la communication que la CAE met en œuvre auprès de sa communauté et de ses partenaires.

### *Composition du patrimoine collectif immatériel : ressources, actifs & investissements*

En combinant les définitions façonnées par G. Colletis et B. Pecqueur (2004) et C. du Tertre (2008) avec la grille des modèles socioproductifs, nous mettons en visibilité la composition du patrimoine collectif immatériel des CAE. D'abord, il s'agit de considérer leurs ressources, sans chercher toutefois l'exhaustivité, mais plutôt des repères à partir de l'analyse des modèles socioproductifs. Pour les identifier, nous croisons les différentes composantes de la grille avec les quatre fonctions socioproductives. Alors, en premier lieu, on distingue le Projet coopératif qui forge l'identité d'une communauté selon les valeurs et les principes annoncés. Pour être cohérent, il importe ici de considérer en conséquence leurs statuts, dans la mesure où ils intègrent l'identité coopérative (Lamarche & Bodet, 2019). La seconde ressource concerne la constitution d'une communauté de TA : le collectif de membres organisés en unités productives autonomes, mutualisées et communautaires dont la particularité est d'être interdépendantes socialement et économiquement. La troisième ressource relève de l'accompagnement et la formation à la création, au développement et à la pérennisation d'une Activité entrepreneuriale autonome, qui inclut une dimension d'inclusion sociale. La quatrième ressource réside dans l'organisation du système démocratique. La cinquième ressource repose sur la protection apportée par la structure socioproductive à ses membres (réserves impartageables, protection sociale, protection des aléas économiques). La sixième ressource concerne l'organisation de la production autonome instituée. On relève aussi l'importance du réseau de partenaires. Enfin, on identifie une ressource relative aux modalités de valorisation de la coopération de production.

Ces ressources constituent un potentiel d'actifs à condition d'être métamorphosées (Colletis & Pecqueur, 2005), grâce à un processus que les modèles socioproductifs éclairent. Les CAE ne parviennent pas toutes à activer l'ensemble des ressources identifiées, qui plus est, elles le font dans des proportions variables. La métamorphose reste souvent limitée à un aspect de leur patrimoine, réduisant la réalité de leur multifonctionnalité. De plus, la capacité de la communauté à se saisir et à valoriser ce patrimoine est variable, ce qui peut également réduire la potentialité des investissements immatériels. Toutefois, nos observations empiriques nous permettent d'illustrer les modes d'activation des ressources, avant de montrer comment chacune d'elle est parvenue à activer certaines ressources.

Le Projet coopératif peut être traduit formellement au niveau de l'objet social défini dans les statuts. Le collectif de TA peut être activé par l'organisation de rencontres régulières qui favorisent l'interconnaissance et la confiance, instituant ainsi des dynamiques de réseau entre TA. L'accompagnement et la formation peuvent transformer la capacité des TA, dont les savoirs et l'expérience sont enrichis

dans la CAE, à développer leur Activité entrepreneuriale. L'activation de l'organisation du système démocratique consiste à établir des espaces de délibération clairement identifiés favorisant la participation des sociétaires à la prise de décision. La CAE peut instituer des mécanismes pour pallier une chute brutale de chiffre d'affaires d'une UPIC, de façon cohérente avec son Projet et ses capacités organisationnelles. L'organisation du travail des UPIC et de la production de l'UPM est susceptible de favoriser l'autonomie des TA avec l'introduction d'outils numériques. Pour activer le réseau de partenaires, des événements valorisant les relations peuvent être organisés favorisant la construction d'un projet commun ou l'utilisation de dispositifs publics de valorisation de l'accompagnement des TA. Les UPIC parviennent à développer leur(s) AE collectivement sur le marché en générant un chiffre d'affaires suffisant pour rémunérer le travail effectué par les TA. Intéressons-nous désormais aux métamorphoses opérées concrètement par chacune des CAE.

**Oxalis** parvient à activer les ressources des dynamiques collectives et de coopération de production, en cohérence entre sa stratégie et sa configuration socioproductive. Les dispositifs organisationnels et comptables soutiennent ces dynamiques avec la définition de règles et de processus, qui font l'objet d'apprentissages et d'expérimentations continues par les membres. Leur efficacité est visible sur le plan des fonctions mutualisées, communautaires et marchandes. Toutefois, on relève des dysfonctionnements sur le plan de la gouvernance et de l'animation de l'équipe de SEM qui attestent d'un maillon manquant. Le Projet coopératif de **Coopaname** fait l'objet d'une métamorphose avec la recherche-action permanente, qu'elle valorise dans sa communication (site internet, tribunes, présence médiatique, rapports d'activités). De la sorte, elle instaure un modèle socioproductif soutenu par son Projet coopératif qu'elle parvient à transformer en actif, abondant son patrimoine collectif immatériel. Ces effets restent fragiles du fait du manque de ressources marchandes sources de dysfonctionnements. On relève ainsi un écart substantiel entre l'imaginaire coopératif et la capacité de la configuration socioproductive à instituer des dispositifs suffisamment robustes et adaptés. **Artenréel** valorise la dimension sociale de son accompagnement inclusif, complétée par la valorisation de son réseau institutionnel aux bénéfices des TA, avec des effets sur les fonctions marchandes, publiques et dans une moindre mesure communautaire. Toutefois, la dynamique communautaire est limitée du fait de sa communauté sociétaire restreinte, des processus de délibérations parcimonieux et une vie coopérative plus conviviale que démocratique. En sus, l'informalité des pratiques réduit l'activation de ses ressources. Le label CAE permet une métamorphose avec la formalisation de certains processus, améliorant leur transparence facilitant la réaction de la communauté croissance. L'organisation de Cooproduction y participe également par la consolidation de processus d'accompagnement à la coopération de production.

Autrement dit, les CAE disposent d'un ensemble de ressources qu'elles sont en mesure d'activer afin de valoriser leur patrimoine collectif immatériel. Leur métamorphose repose finalement sur la capacité des CAE à pérenniser leur modèle socioproductif, c'est-à-dire l'autonomie productive, la mutualisation, la coopération et la solidarité au sein de la communauté. Cela nous amène à étudier les investissements immatériels nécessaires à la valorisation de leur patrimoine.

Il s'agit de comprendre le processus d'activation des ressources immatérielles favorable à la constitution d'un patrimoine collectif immatériel dans les CAE. Selon la définition de C. du Tertre (2008), les investissements immatériels se définissent par trois registres par rapport auxquels les CAE disposent de plusieurs atouts. Leur mouvement d'expérimentations continu concerne autant le développement des compétences individuelles (pour développer son AE) et collectives (renforcer la coopération de production), que la modification des dispositifs d'accompagnement selon les besoins des TA et leur capacité à établir un Projet coopératif créant une identité commune et des relations de confiance au sein de la communauté. Cependant, l'intervention des investissements immatériels est susceptible d'avoir un impact productif s'ils favorisent la coopération entre les acteurs, améliore la gestion du temps, en sus d'être effectivement appropriés par les parties prenantes sans faire l'objet d'une dévalorisation (du Tertre, 2008). De ce point de vue, le manque de moyens des CAE pour instituer des dispositifs souples, formalisés et transparents freine l'établissement des liens de confiance nécessaires à la coopération de production. De plus, leurs outils de gestion du temps et de l'ensemble des actions économiques restent fragiles et inadaptés.

Or, l'une des tensions repérées par C. du Tertre concerne la capacité d'une entreprise à instituer des dispositifs institutionnels à même d'évaluer et nourrir le processus de production immatériel. Les dynamiques socioproductives des CAE sont à la fois cohérentes avec les mutations contemporaines de la production, de l'emploi et du travail, mais inadéquates du fait de leur multifonctionnalité. L'analyse de leurs modèles socioproductifs révèle ainsi plusieurs ressources susceptibles d'être métamorphosées par des investissements adaptés. Mais, on ne relève pas de dispositif qui qualifie ces ressources tangibles et intangibles susceptibles de composer tacitement le patrimoine collectif immatériel des CAE. Leurs moyens insuffisants pour les mettre en œuvre les amènent à expérimenter constamment des dispositifs sous forme de bricolage, sans parvenir à identifier, sélectionner et évaluer leur nature et garantir leur accessibilité à leurs parties prenantes, selon des termes prédéfinis. Les modèles socioproductifs et les trois concepts de la thèse (travail autonome et démocratique, rapport coopératif d'activités et multifonctionnalité) permettent d'envisager plus précisément la composition de leur patrimoine collectif immatériel. L'identification des activités démocratiques comme une composante du travail autonome et démocratique permet ainsi aux membres des CAE de l'intégrer dans leur gestion du temps. La coopérative est en mesure de le stimuler par un processus d'éducation à la coopération (apprentissage) facilitant l'investissement des membres, en connaissance de cause. Enfin, c'est un moyen de le valoriser par un système stimulant la participation aux processus de délibération nécessaires à l'établissement du compromis de gouvernement coopératif.

La qualification du patrimoine collectif immatériel représente un moyen pour les CAE de dessiner les contours de leur multifonctionnalité, en vue de la valoriser auprès de leur partie prenante interne et externe ; mais, les expérimentations menées restent en deçà de leurs effets potentiels. Prenons le cas de l'innovation sociale et de la recherche. Les CAE ne parviennent pas à mobiliser le crédit d'impôt recherche ou d'innovation sociale, étant insuffisamment dotées pour compléter les dossiers conséquents demandés. De plus, elles demeurent hésitantes face aux risques de remboursements qu'elles

doivent assumer, si leurs activités n'étaient pas reconnues. Par ailleurs, dans une perspective institutionnaliste, les spécificités structurelles, organisationnelles des CAE interrogent sur les modalités de les valoriser au regard de la singularité et la complexité de leurs dispositifs. Or, elles font face à des contraintes de ressources, mais aussi institutionnelles, par exemple sur le plan comptable (ex. : pour instaurer une monnaie d'entreprise interne à Coopaname).

La grille des modèles socioproductifs constitue un référentiel utile à l'évaluation de plusieurs éléments constitutifs du patrimoine collectif immatériel des CAE. La considération de l'environnement concurrentiel, du système socioproductif, du Projet coopératif et des stratégies de revenus, ainsi que de la configuration socioproductive permet d'envisager le contenu et les modalités de valorisation de ce patrimoine. La distinction de l'unité productive communautaire montre ainsi l'importance du processus d'élaboration collectif des règles, conditionné à l'existence d'une éducation coopérative. Les indicateurs relatifs aux niveaux productifs et aux sources de compétitivité coopérative apportent un éclairage plus tangible, en considérant l'évolution du capital social — propriété collective de la communauté — et la répartition de la population (ex. rapport entre le nombre de SEM et de TA), dépassant une considération matérielle et marchande. Enfin, avec les concepts de travail autonome et démocratique, de rapport coopératif d'activités et de multifonctionnalité, nous apportons des clés d'analyse pour rendre compte des activités démocratiques, souvent invisibles, mais bien constitutives du patrimoine, à l'origine de rapports de pouvoir, que les logiques socioproductives éclairent.

*En synthèse.* La multifonctionnalité éclaire la centralité du processus de réencastrement esquissé par les CAE. Entre plusieurs fonctions socioproductives. Leur identification permet de qualifier et considérer la complexité des combinaisons possibles par niveaux, selon les logiques socioproductives, en fonction des caractéristiques des modèles socioproductifs des CAE. Mais, dans un environnement concurrentiel et un système institutionnel, la complexité de ce processus d'hybridation se révèle fortement contraignante, ce qui engendre des modes de régulation rapidement évolutifs. Étant donné que les fonctions marchandes constituent une nécessité, mais ne sont pas la seule finalité des modèles socioproductifs, les CAE font face à un déficit récurrent de ressources marchandes, ce qui freine l'activation des autres logiques qui sont pourtant au cœur de leurs dynamiques socioproductives. Elles disposent d'autres avantages productifs et organisationnels (système socioproductif, capacité à soutenir les dynamiques de coopérations de production), susceptibles d'être mieux valorisés, à condition de définir un patrimoine collectif immatériel et des dispositifs à même d'activer les ressources. Les CAE sont contraintes de se situer entre deux systèmes, dont elles ne mobilisent que partiellement les ressorts, limitant leur capacité à instituer un modèle socioproductif multifonctionnel pérenne.

\* \*

Ce dernier chapitre met en lumière des phénomènes socioéconomiques communs et récurrents caractéristiques des modèles socioproductifs de trois CAE. Plusieurs facteurs de diversifications interviennent selon l'histoire, le système, le Projet coopératif et les éléments constitutifs de leurs modèles socioproductifs. Cette conceptualisation envisage l'existence de plusieurs déclinaisons de la multifonctionnalité dans le mouvement des CAE. **L'environnement concurrentiel** des trois CAE concerne le



champ des activités de services aux travailleuses indépendantes et autonomes. Toutefois, selon leur ancrage territorial, leurs partenariats et leur orientation stratégique, leur positionnement diverge. La composition des **parties prenantes** est marquée par des communautés variant selon le nombre de salariés de l'entité mutualisée (SEM) par rapport aux nombres de TA et la part de sociétaires. Si **les systèmes socioproductifs** relèvent des choix historiques inspirés par la CAE conventionnelle, dans les trois cas, ils évoluent dans le sens d'une intercoopération visant une mutualisation plus importante, avec des variantes entre Oxalis qui opère un resserrement, en poursuivant ses coopérations avec Coopaname et Artenréel qui intègre la Scic Cooproduction.

**Les stratégies de revenus** constituent un phénomène difficile à appréhender en raison de la diversité des unités productives individuelles et collectives. Le cas d'Oxalis permet d'envisager une certaine proximité des orientations prises par les TA, de façon cohérente avec **la stratégie de compétitivité coopérative**. Si les trois CAE mobilisent l'ensemble des sources de compétitivité coopérative identifiées dans la grille, on remarque des différences significatives dans leur usage. Selon la définition de **leur Projet coopératif**, l'hybridation de ressources révèle des orientations plutôt publique, marchande, mutualisée ou communautaire. Les **configurations socioproductives** révèlent des moyens de production encore peu développés au niveau des UPIC à l'exception d'Oxalis. Cependant, dans les trois cas, les dynamiques de coopérations de production et les réponses collectives aux appels d'offres s'étoffent. Les relations sociales et commerciales des TA sont ambivalentes. Les relations entre TA restent hésitantes. La relation clientèle pèse de façon majeure sur le développement des UPIC. L'unité productive mutualisée des trois CAE est marquée par des difficultés de l'organisation productive, qui engendrent des tensions sur la relation d'emploi, alors même que leur politique de services mutualisés diverge sensiblement. Ces résultats attestent de problématiques structurelles caractéristiques du rapport coopératif d'activités. Les différences les plus marquantes concernent le niveau de l'unité productive communautaire du fait des choix de gestion mutualisée contrastés, comme sur les mécanismes de mutualisation des risques. Ces éléments s'expliquent par les orientations stratégiques des CAE. Le dynamisme de la relation sociétaire dépend fortement de l'éducation coopérative et du système de gouvernance.

La grille des modèles socioproductifs permet alors d'envisager la formulation de **compromis de gouvernement coopératif** éclairant des orientations variables sur des objets similaires dans les CAE, à savoir le Projet coopératif, la multifonctionnalité, les dispositifs et les mécanismes, les ressources, le rapport coopératif d'activités, les conditions de l'autonomie productive, les revenus et enfin le patrimoine collectif immatériel. Il en résulte des compromis basés sur la combinaison de plusieurs fonctions indiquant différentes priorisations. L'identification de six rapports dialectiques permet de saisir la nature des compromis des trois CAE. Ils éclairent significativement les positionnements divers des communautés. Finalement, la qualité du compromis de gouvernement coopératif des CAE dépend de la formulation d'un intérêt collectif partagé par la communauté afin d'assurer la pérennité du Projet coopératif, du système socioproductif et des dynamiques socioproductives, c'est-à-dire de gérer la fragilité d'une hybridation alternative à l'économie marchande. Le compromis de gouvernement

coopératif consiste à établir un espace productif capable d'internaliser les risques socioéconomiques auxquels les membres sont confrontés, en vue de réduire leurs effets.

L'analyse des **modèles socioproductifs** de trois CAE permet d'envisager l'unité et la diversité caractéristiques du mouvement des CAE, selon des combinaisons, des dynamiques et des tensions caractéristiques. Plusieurs modèles socioproductifs sont distingués à partir de variables significatives : les finalités privilégiées, les modalités de contribution des UPIC, la composition des ressources de la CAE, la nature de l'accompagnement, le rapport au territoire, les dispositifs de gestion, la place de la coopération de production, la nature des relations sociales de production et enfin les formes de mutualisation. Avec cette grille, nous étudions l'efficacité, la singularité et la pérennité d'une CAE à partir d'un système socioproductif solide, d'une communauté autour d'un Projet coopératif et des moyens et ressources limités. Finalement, trois facteurs de régulation de la multifonctionnalité ressortent : la régulation de l'autonomie enchâssée des unités productives, la mutualisation pour renforcer la pérennité socioéconomique et la coopération pour renforcer les liens sociaux et stimuler le développement commercial. Caractéristiques de ces entreprises coopératives expérimentales, ces facteurs attestent d'un mouvement d'hybridation continu en fonction de l'évolution du contexte socioéconomique et des dynamiques internes. L'analyse des modèles socioproductifs d'Oxalis, Coopaname et Arterréel aboutit à trois résultats majeurs à même d'expliquer l'unité et la diversité des processus.

Premièrement, **le travail autonome et démocratique** qualifie les combinaisons entre plusieurs activités (professionnelles, communautaires et démocratiques), opérées individuellement et collectivement par les membres des CAE. L'identification des différents temps, actions et apprentissages, participe à la qualification du travail cognitif et serviciel, mais aussi du travail indépendant et autonome, et enfin des spécificités de l'engagement des sociétaires en coopérative. Si c'est bien la combinaison de ces activités, choisie de façon autonome par les membres des CAE, qui renforce leur autonomie dans et par le travail, la valorisation inégale de ces activités et la difficulté à trouver des configurations adéquates, en révèlent aussi les limites.

**Deuxièmement, le rapport coopératif d'activités** éclaire les mutations de l'emploi, en qualifiant la triangularité des relations sociales de production dans les CAE. La distinction entre la relation entrepreneuriale, la relation d'emploi et la relation sociétaire éclaire l'une des reconfigurations caractéristiques des rapports de pouvoir dans les zones grises de l'emploi et du travail. Ce rapport coopératif d'activités révèle une expérimentation singulière par les contrepoids que les CAE instaurent pour réduire les effets du marché sur leurs membres. Sa complexité rend difficile son entière appropriation par les travailleuses autonomes en particulier, situation qui engendre la reproduction des rapports inégaux.

Troisièmement, **la multifonctionnalité** éclaire la complexité des processus d'hybridation. Ils prennent la forme de combinaisons variables entre quatre fonctions socioproductives : marchandes, publiques, mutualisées et communautaires. Leur complexité s'explique par les catégories de parties prenantes, les niveaux de production et enfin le processus de formation du compromis de gouvernement coopératif. Il en résulte des dynamiques associant des combinaisons complémentaires et

contradictoires que la CAE cherche à réguler par la construction d'un intérêt collectif au cours d'un processus de délibération. La multifonctionnalité des modèles socioproductifs des CAE aboutit à considérer l'importance de la qualification, de la valorisation et de l'activation d'un patrimoine collectif immatériel, encore insuffisant visible toutefois.

## Listes des illustrations du chapitre 13

### Listes des graphiques

Graphique 1 : Comparaison des structures socioproductives des trois CAE, en nombre de membres	p. 611
Graphique 2 : Évolution des parties prenantes internes à Oxalis, Coopaname & Arterréel	p. 615
Graphique 3 : Évolution de la production des AE, du budget de l'EM et du capital social	p. 618
Graphique 4 : Évolution des résultats productifs, Oxalis, Coopaname et Arterréel	p. 619
Graphique 5 : De l'efficacité socioproductive des stratégies de compétitivité coopérative	p. 626

### Listes des encadrés

Encadré 1 : Le cas de Coopilote qui étoffe son offre de services par la création de filiales	p. 641
--	--------

### Listes des figures

Figure 1 : Les positionnements stratégiques quadridimensionnels	p. 627
Figure 2 : Les quatre variables des stratégies de compétitivité coopérative	p. 628
Figure 3 : Les tensions du compromis de gouvernement coopératif et les modèles socioproductifs	p. 655
Figure 4 : Dynamique des activités du travail autonome et démocratique dans les CAE	p. 659
Figure 5 : Hexagone des relations sociales de production dans une CAE	p. 672
Figure 6 : Tensions et contreponds des relations constitutives du rapport coopératif d'activités	p. 681
Figure 7 : La multifonctionnalité des CAE : une combinaison de logiques socioproductives	p. 689
Figure 8 : Représentation de la multifonctionnalité à Oxalis, Coopaname et Arterréel	p. 693

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Les sources de revenus les plus mobilisées à Oxalis, Coopaname et Arterréel	P. 624
Tableau 2 : Les principales stratégies de revenus à Oxalis, Coopaname et Arterréel	p. 624
Tableau 3 : Unité & diversité des objets du compromis de gouvernement des CAE	p. 641
Tableau 4 : Des Projets coopératifs aux fonctions socioproductives	p. 642
Tableau 5 : Qualification et positionnements dialectiques des CAE	p. 644
Tableau 6 : Les quatre modèles socioproductifs de CAE	p. 649
Tableau 7 : Qualification des relations composant le rapport coopératif d'activités	p. 673

## Conclusion de la Partie 4

Cette quatrième partie visait à tester et éprouver la grille et le raisonnement des modèles socioproductifs façonnés dans la troisième partie de la thèse. Pour cela, nous avons utilisé cette grille pour analyser les trois cas de cette recherche : Oxalis, Coopaname et Artenréel. L'objectif était d'identifier des facteurs d'unité et de diversité autant sur le plan des systèmes socioproductifs que des dynamiques socioproductives des CAE. Nous montrons l'intérêt de la grille des modèles socioproductifs pour saisir la multifonctionnalité des compromis de gouvernement coopératif. Trois résultats nous permettent de qualifier les CAE étudiées. Oxalis se caractérise par un modèle communautaire et marchand (chap. 10). Coopaname se caractérise par une orientation continue en matière de recherche-action et communautaire (chap. 11). Artenréel se caractérise par un modèle institutionnel et innovant (chap. 12). Notre réflexion aboutit à identifier plusieurs facteurs de différenciations relatifs aux éléments constitutifs des modèles socioproductifs (chap. 13) : l'orientation du Projet coopératif et les choix privilégiés de fonctions socioproductives, l'orientation de la stratégie de compétitivité coopérative, la composition de leur configuration socioproductive, mais surtout le compromis de gouvernement coopératif (objet, rapports dialectiques et formation). Nous terminons cette recherche en mettant en exergue trois principaux résultats empiriques traduits par trois concepts centraux des modèles socioproductifs des CAE : le travail autonome et démocratique, le rapport coopératif d'activités et la multifonctionnalité.

Les CAE se distinguent dans le champ des activités de services aux travailleurs autonomes à plusieurs égards : l'importance de leur Projet coopératif déterminant la multifonctionnalité de leur modèle socioproductif, l'enchâssement des dynamiques socioproductives des unités productives qui la composent selon des principes de mutualisation, de solidarité et de coopération, l'expérimentation de l'autonomie productive au moyen d'un rapport coopératif d'activités. Hybrides, ces entreprises expérimentales se distinguent par des systèmes socioproductifs originaux combinant des principes, des modes de fonctionnement, des organisations et des situations de travail au fil d'un processus continu mêlant conjointement plusieurs fonctions socioproductives qu'elles cherchent à mettre en cohérence. Si l'unité du mouvement des CAE est éclairée par le travail autonome et démocratique, le rapport coopératif d'activités et la multifonctionnalité qui caractérisent leurs modèles socioproductifs, selon les combinaisons opérées, ces trois concepts éclairent également leur diversité. Nous enrichissons l'analyse des modèles économiques des EESS en esquissant une approche des configurations socioproductives des zones grises du travail et de l'emploi. Les modèles socioproductifs consistent par bricolage en la mise en œuvre du travail autonome et démocratique, au moyen d'un rapport coopératif d'activités participant à la régulation de la multifonctionnalité des CAE.

Les CAE s'intègrent dans les orientations des politiques de l'emploi vers l'accompagnement à la création d'entreprises, mais ces subventions apparaissent nécessaires à leur développement selon un principe d'ouverture pour accueillir des TA, sans critères économiques, dans une perspective d'accompagnement social. De même, cette ambivalence vis-à-vis à du législateur et de l'État et des collectivités territoriales traverse le mouvement des CAE : entre une volonté de s'autofinancer, afin de bénéficier d'une liberté d'action et d'organisation, et le choix de s'appuyer sur des financements publics, malgré

les contraintes, en construisant une relation partenariale avec les collectivités afin de conserver cette dimension d'ouverture à tout TA, peu importe leur capacité à générer rapidement du chiffre d'affaires. L'analyse des évolutions des trajectoires des modèles socioproductifs des CAE aboutit à l'identification d'événements sources de bifurcations, à savoir la croissance continue du travail indépendant, les évolutions de la législation (ex. autoentrepreneuriat) ainsi le développement des plateformes numériques, la baisse générale des subventions publiques et la transformation du CICE, la loi ESS 2014 (obligation du sociétariat) à l'origine d'un processus d'institutionnalisation, le déploiement d'intercoopération entre CAE et enfin le développement marqué des coopérations de production entre UPIC. Ainsi, les CAE se heurtent aux rapports sociaux de production macroéconomiques institutionnalisés qui perdurent sous des formes renouvelées de domination. Or, la CAE s'inscrit dans un système de règles juridiques, économiques et des normes sociales qui la dépassent, etc.

La multifonctionnalité éclaire les enchâssements de fonctions socioproductives possibles dans les CAE, voire les EESS. Si les décompositions analytiques permettent de saisir ces processus, les situations empiriques révèlent des enchâssements profonds. En effet, la régulation de la multifonctionnalité repose sur le positionnement du compromis de gouvernement coopératif sur le plan des rapports dialectiques, au regard de la priorisation de l'intérêt individuel/collectif, de l'économique/politique, les conditions de mise en œuvre de l'autonomie avec le rapport à la subordination, les liens de dépendance/interdépendance des TA vis-à-vis de leur clientèle, le rapport à l'idéologie entrepreneuriale versus le salariat dans sa dimension de protection sociale et enfin le caractère institué/instituant des processus, des dispositifs, des règles et des espaces mis en œuvre. Il apparaît que les CAE auraient intérêt à davantage valoriser la multifonctionnalité, comme l'élément caractéristique et central de leur modèle socioproductif. On relève la coexistence de modèles différents selon les choix stratégiques relatifs à la composition de la multifonctionnalité. Nous relevons également l'importance de qualifier la nature plurielle des relations sociales de production qui découlent de la multifonctionnalité. La difficulté pour les CAE est de montrer leur pérennité qui ne repose pas uniquement sur leur aptitude à produire efficacement des biens et des services valorisés de façon marchande, mais plutôt sur leur capacité à définir leur multifonctionnalité en instituant des dispositifs adaptés pour valoriser son patrimoine collectif immatériel. Ce processus passe par l'identification de leurs ressources et de leurs actifs immatériels pour imaginer les investissements susceptibles de mieux les valoriser. Marginales dans le mouvement coopératif, dans l'ESS et dans l'économie, notre démonstration révèle un enjeu de transformation sociale au niveau institutionnel, pour permettre aux CAE d'instituer les régulations à même de pérenniser leurs dynamiques socioproductives de façon cohérente avec leur Projet coopératif, leurs moyens de production.

## Conclusion générale

Cette thèse s'intéresse aux entreprises coopératives expérimentales émergeant dans les zones grises de l'emploi. Les développeurs informatiques constituent une population emblématique de ce monde du travail indépendant et autonome : d'après l'enquête de Malt<sup>1</sup>, ils représentent près de la moitié des freelances<sup>2</sup>. Leur Activité professionnelle (AP) est un exemple de la croissance des services dans l'économie par la nature immatérielle de leur travail numérique. L'actualité de notre sujet s'illustre au regard des aspirations de quatre développeurs web<sup>1</sup> qu'ils évoquent lors d'une rencontre en juin 2020, lorsqu'ils abordent leur problématique de travail et d'emploi. Il y a un indépendant en recherche de mission (A), un indépendant en mission (B), un ancien salarié de l'entreprise P. tout juste démissionnaire (C) et un indépendant en SASU, assimilé salarié, dont la mission vient d'être unilatéralement interrompue par P. (D.). Emblématique des travailleurs autonomes (TA) des zones grises de l'emploi et du travail, leur emploi illustre les mutations contemporaines : ils sont salariés, indépendants — dont près de 70 % en tant que microentrepreneuses — ou inscrivent leur emploi et leur Activité entrepreneuriale dans une société de portage salarial voire une CAE. Si C. et D. travaillaient dans le cadre de relations juridiques et sociales distinctes — l'un subordonné, l'autre bénéficiant d'une autonomie — leurs contrats sont respectivement interrompus, du fait de désaccords avec leur employeur, c'est-à-dire que leur salaire s'arrête sans qu'ils puissent accéder à l'assurance chômage. Considérant l'inadaptation, voire l'injustice, du système de cotisations sociales et d'imposition au regard de leur situation d'emploi, les développeurs imaginent les alternatives possibles pour s'organiser collectivement entre développeurs en créant des mutuelles de plus petite taille pour se protéger contre les aléas de leur emploi et des coopératives pour mutualiser les moyens nécessaires à la gestion de l'Activité entrepreneuriale (AE).

Ces échanges révèlent à la fois une recherche d'autonomie dans la réalisation de leur travail, la gestion de leur emploi, le choix des missions, alors même qu'une étroite dépendance existe vis-à-vis des exigences du donneur d'ordre dans l'organisation du travail. Les modes collectifs d'organisation du travail qu'ils façonnent indiquent une volonté de renforcer les solidarités et les mutualités pour améliorer leurs conditions de travail (ex. Malt, HappyDev). Or, la recherche d'autonomie par l'exercice d'un métier, dans une organisation collective de travail, la création de mécanismes de protection contre les aléas économiques de leur AE, au-delà d'un système de protection sociale inadapté, sont des caractéristiques des Coopératives d'Activités et d'Emplois (CAE), l'objet de cette thèse. Aucun des quatre développeurs précités ne connaît spécifiquement l'histoire de l'économie sociale ni les CAE, pourtant leurs idées font échos aux expérimentations menées dans ces espaces instituants, montrant l'intérêt d'explorer les dynamiques collectives qui se forment dans les zones grises de l'emploi et du travail pour répondre à ces nouveaux besoins (Dieuaide, 2017). Si l'intérêt des réponses apportées par les CAE

---

<sup>1</sup> Malt est un réseau qui rassemble des freelances. 1 756 participants ont répondu à l'enquête.

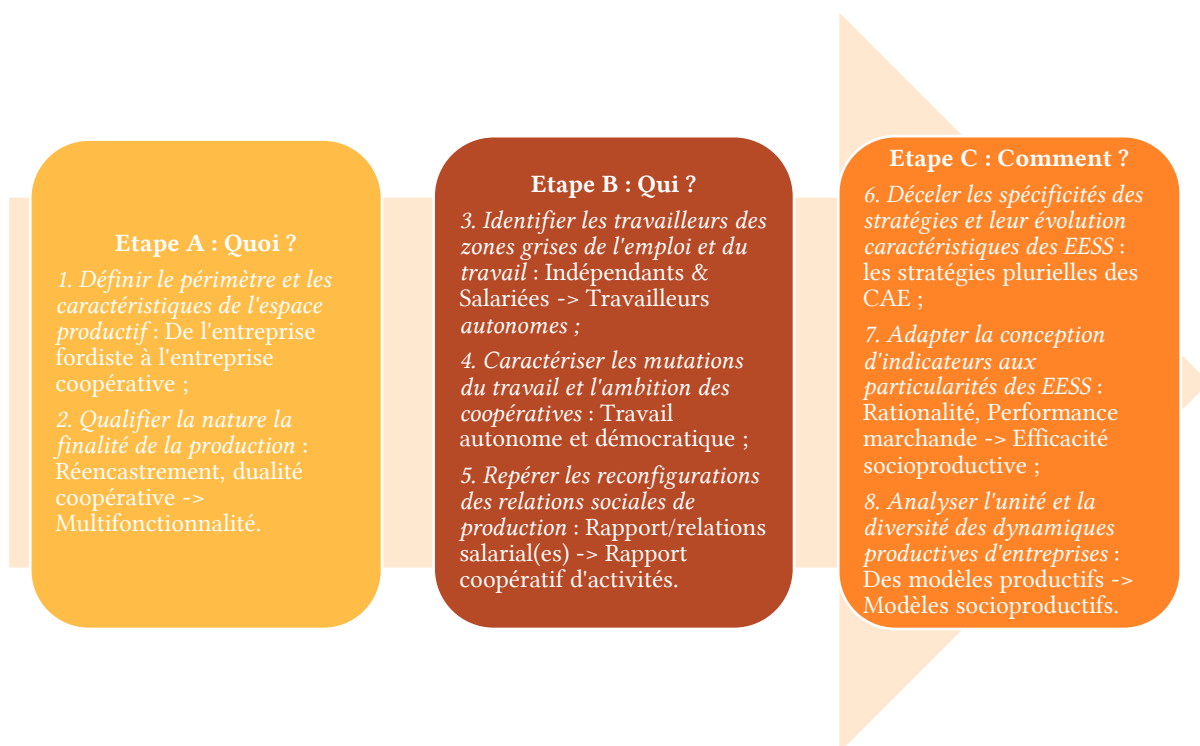
<sup>2</sup> En Île-de-France, où se situe une majorité des développeurs, le nombre de salariés diminue de près de 2 % alors que le nombre de non-salariés croît de plus de 43 % entre 2007 et 2016 (Abboudi, Ferré et Lefranc, 2019).

aux mutations contemporaines de l'emploi et du travail a été plusieurs fois souligné (Bodet & de Grenier, 2012 ; Corsani & Bureau, 2015 ; Thiéry, 2017), en revanche la pérennité de leurs modèles socio-productifs reste plus fragile, tout comme leur capacité à instituer des mécanismes palliant les risques socioéconomiques des TA (Bodet & alii., 2013). C'est la question que nous avons approfondie.

À l'origine, quatre faits stylisés orientent le processus de recherche : la diversité des activités productives des CAE, les relations d'emploi atypiques associant des postures et statuts institutionnellement opposés, la dualité des CAE entre une intention sociopolitique et ses moyens marchands, l'agrégation d'activités productives mutualisées et autonomes aux stratégies contrastées. Or, la littérature économique apporte peu d'éclairages sur ces différents aspects. D'abord, les combinaisons productives d'une hétérogénéité d'activités autonomes et mutualisées dans une même entreprise, caractéristique des zones grises de l'emploi et du travail, nous ont conduits à étudier la composition, l'organisation et les contraintes caractéristiques du travail autonome. Les mutations d'emplois qui s'y profilent et la nature coopérative des CAE justifient la qualification des reconfigurations des relations sociales de production au-delà de la subordination salariale, par l'autonomie productive et le sociétariat. Enfin, la réflexion s'est portée sur les contraintes institutionnelles et concurrentielles qui orientent les stratégies, qui, dans les CAE ont la particularité d'être démocratiquement formulées, en sus de combiner des activités productives de nature et finalités hétéroclites. Ainsi, la problématique centrale de la thèse est de comprendre les modalités d'institutions de dynamiques socioproductives reproductibles mises en œuvre par les CAE, dans un contexte de crise du travail et de l'emploi, combinée avec une baisse des subventions publiques, qui soient cohérentes avec leur Projet politique de travail autonome et démocratique. Plus largement, cette thèse qualifie l'émergence de nouvelles formes d'entreprises expérimentales, caractéristiques des zones grises de l'emploi et du travail, par l'examen des dynamiques socioproductives qui s'y forment. La particularité des CAE relève de leur statut coopératif et leur ambition de transformation sociale qui les distingue d'une majorité d'entreprises, comme le portage salarial.

Considérant la singularité des CAE dans le système institutionnel, l'approche politique de leurs actions dans une perspective de transformation sociale, nous avons opté pour une lecture « *déconstructive* », au sens de Derrida, des concepts et outils d'analyse institués sur le plan scientifique comme l'idée d'entreprise, la relation salariale, le travail. En effet, à plusieurs égards, les CAE font voler en éclat les grilles et catégories traditionnelles, tout en révélant des processus de changements socioéconomiques qui les dépassent et caractérisent les dynamiques à l'œuvre dans les zones grises de l'emploi et du travail. C'est ce qui explique notre approche transdisciplinaire mobilisant le droit du travail et des sociétés, les notions de travail, de salariat et d'action collective en sociologie, de l'organisation, de l'institution, de rapport salarial, de compromis de gouvernement, de l'entreprise en économie et enfin de la stratégie et des indicateurs de suivi de gestion en gestion. Concrètement, le raisonnement s'est déroulé en trois étapes successives, en commençant par définir le périmètre et qualifier la nature des productions des CAE (étape A), suivi de l'identification des acteurs, de la nature et l'organisation de leur travail ainsi que de la spécificité des relations sociales qui se forment au cours de la production (étape B), enfin ce sont les processus socioproductifs qui ont été appréhendés (cf. Figure 1).

Figure 1 : Raisonnement processuel et apports analytique de la thèse



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

Alors, il s'agit de faire état des principaux apports théoriques de cette recherche. Quatre champs de recherche distincts — la recherche-action, la théorie de la régulation, l'économie sociale et les zones grises de l'emploi et du travail — sont mobilisés successivement et conjointement dans la thèse, pour éclairer différents aspects caractéristiques des CAE. Nous montrons la cohérence de ces approches théoriques éclectiques (théorie de la régulation, institutionnalisme américain), qui plus est de concepts forts en grand nombre (ex. : régulation, rapport salarial, communauté), sans oublier les écueils contingents à l'amplitude obscure, voire nébuleuse, de l'analyse (de l'entreprise au travail, en passant par les relations sociales de production). En conséquence, il s'agit d'explicitier le sens des cadrages théoriques hétéroclites dans une analyse synchronique et plurielle utile pour saisir la complexité empirique et inédite des CAE. Au regard des objectifs de cette Recherche-action participative intégrale (RAPI), l'analyse des modèles socioproductifs invite à considérer de façon transverse et systématique les apports heuristiques de notre grille, les apports analytiques des modèles socioproductifs et les apports pratiques susceptibles d'accompagner la transformation sociale des CAE.

C'est à partir d'une enquête qualitative sous forme d'étude de trois cas (Oxalis, Coopaname et Arten-réel) que la RAPI aboutit à la production de quatre types de savoirs : transférables (médiation scientifique opérée avec le travail de schématisation et d'explicitation des concepts), scientifiques (grille et concept des modèles socioproductifs), actionnables (outils mobilisables par les CAE comme les indicateurs socioproductifs) et participatifs (participation aux événements démocratiques des CAE). La thèse qualifie la singularité des modèles socioproductifs qui reposent sur des systèmes caractéristiques des mutations structurelles des zones grises de l'emploi et du travail. Leur particularité réside dans l'intention de transformer les conditions socioéconomiques de travail par l'autonomie, la



mutualisation et la coopération, dans un espace organisé démocratiquement. Dans une perspective régulationniste, nous montrons que la diversité des modèles socioproductifs découle des combinaisons multifonctionnelles entre des logiques marchandes, publiques, mutualisées et communautaires de leurs dynamiques socioproductives. En effet, les compromis de gouvernement coopératif formulés par les membres résultent de régulations internes qui visent à amoindrir les effets de l'environnement concurrentiel et du système institutionnel sur les membres, en particulier les travailleurs autonomes. Alors, les concepts centraux de la thèse — le travail autonome et démocratique, le rapport coopératif d'activités et la multifonctionnalité des modèles socioproductifs — permettent d'envisager l'unité du mouvement des CAE et les mutations de la production, de l'emploi et du travail pour considérer les dynamiques du champ des activités de services aux travailleuses indépendantes et autonomes.

Pour conclure cette thèse, nous présentons une synthèse du processus réflexif de cette recherche en exposant les principaux résultats théoriques. L'étendue originale de la conceptualisation, qui fait dialoguer plusieurs disciplines, plusieurs champs théoriques et concepts, est considérée dans sa globalité en montrant les apports théoriques plus généraux de ce travail. L'identification des principales limites empiriques et théoriques de notre enquête permet en sus d'envisager de nouvelles perspectives de recherches. Alors, l'exposition des apports théoriques se décline en trois sous-parties. D'abord, nous montrons les apports de la RAPI, utile à la recherche en économie institutionnaliste et sociale, par la mobilisation de la philosophie pragmatiste (1.). Ensuite, nous considérons globalement l'intérêt de la grille des modèles socioproductifs pour qualifier les dynamiques multifonctionnelles d'entreprises coopératives expérimentales, enrichissant à la fois les lectures régulationnistes et le champ de l'économie sociale (2.). Enfin, nous mettons en perspective nos contributions théoriques pour identifier les acteurs qui s'organisent dans les zones grises de l'emploi et du travail, en relevant l'intérêt de renouveler les analyses du travail et introduisant une approche triangulaire des relations sociales de production complexifiant les rapports de pouvoirs (3.). Finalement, nous montrons l'actualité des questionnements empiriques et théoriques soulevés par la thèse, en considérant les impacts, les effets et les réponses politiques et organisationnelles façonnés par les CAE face à la crise sanitaire et économique de la covid-19 en 2020.

#### 4. *Les apports théoriques et pratiques de la recherche-action participative intégrale*

En cohérence avec la tradition de recherche en économie sociale, articulant un mouvement d'entreprise et un mouvement de pensée en économie sociale (Draperi, 2007), la Recherche-Action Participative et Intégrale (RAPI) s'est traduite aussi sur le plan contractuel et organisationnel au moyen de la convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE). L'une des originalités de la thèse concerne la combinaison d'une explication sur l'action et ses acteurs, d'une application pour l'action et les actrices et d'une implication par l'action et avec ses actrices (Desroche, 1990). Il s'agit de discuter les apports de la démarche propice à la compréhension des dynamiques atypiques dans les zones grises de l'emploi et du travail, grâce à un processus réflexif issu d'une double validation scientifique et empirique, qui vient enrichir réciproquement l'économie sociale de lectures régulationnistes.

#### 4.1. La recherche-action comme outil de l'institutionnalisme méthodologique

Si le raisonnement abductif et l'analyse de cas sont constitutifs de « *l'institutionnalisme méthodologique* » (Labrousse, 2006), la démarche de recherche-action (RA) reste marginale en économie (Ballon & alii., 2020). L'originalité de ce travail réside dans l'association de la recherche-action (Desroches, 1990), de l'abduction (Labrousse, 2006) et de l'analyse de cas (Dumez, 2012). Cette architecture méthodologique relève l'implication des actrices dans le processus de recherche vis-à-vis de la finalité scientifique des connaissances produites (Bazzoli & Dutraive, 2010). En référence au pragmatisme de Dewey (1938), nous rejoignons l'approche constructiviste de Commons (1919) selon laquelle l'expérience des acteurs est fondamentale pour comprendre les faits économiques, ici les dynamiques socioproductives des CAE. Ce choix épistémologique et méthodologique vient pallier les limites des schémas dominant l'analyse des modèles économiques des coopératives, des rapports sociaux de production salariaux et la singularité du travail dans les zones grises. En effet, la posture d'humilité de la chercheuse (Commons, 1935) vis-à-vis des acteurs instaure un dialogue fécond entre l'outillage conceptuel de la théorie de la régulation et les pratiques singulières des CAE, dépassant ainsi les biais des analyses modélisatrices et normatives (Guerrien, 2016 ; Bazzoli et Dutraive, 2006). Dans la RAPI pragmatiste, les acteurs interviennent dès la formulation du problème de recherche, puis au fil de l'analyse des résultats de l'enquête et de la conceptualisation des modèles socioproductifs.

En bousculant les méthodologies et les schémas d'analyse institués, la RA s'appuie sur une approche multiréférentielle du problème (Lyon, 2006), qui dans la thèse inclut une ouverture disciplinaire de l'économie aux champs des sciences sociales (Orléan, 2005). Autant le contexte (mutations du travail et de l'emploi), l'objet (les CAE) que la problématique (articulation politique/économique) justifient la transdisciplinarité de la recherche (Favereau, 1995). Alors, l'analyse du travail et des relations sociales de production des travailleurs autonomes s'enrichit des lectures en gestion et en sociologie, tandis que la qualification de la multifonctionnalité des CAE découle de lectures philosophiques (Gorz, 1988) et anthropologiques (Mauss, 1924). La démarche de recherche-action pousse le chercheur à décaler son regard — ici de la discipline économique — pour élargir son référentiel théorique, en vue de qualifier ce qu'il observe (Draperi, 2007).

L'introduction de la démarche de la RAPI dans l'« *institutionnalisme méthodologique* » (Labrousse, 2006) nous amène à considérer la composition de la structure et des dynamiques de la CAE à partir de son inscription spatiotemporelle et culturelle dans le mouvement coopératif et dans un environnement marchand. L'abduction commence avec l'ancrage de la chercheuse dans le mouvement des CAE. Au fil d'un dialogue avec les actrices construit dans des espaces définis (ex. ateliers de recherche-action) et à l'appui de schémas conceptuels issus de la littérature (modèles productifs), les faits socioéconomiques observés sont transformés en idées au sens de Dewey. Éprouvées et triées, elles permettent d'aboutir à une compréhension systémique et synchronique des dynamiques socioproductives enchâssées par la conception d'un schéma d'analyse (les modèles socioproductifs) et de trois concepts (travail autonome et démocratique, rapport coopératif d'activités et multifonctionnalité). La déclinaison de l'enquête pragmatiste dans la RAPI s'inspire des méthodes d'ethnographie économique (Weber, 2010),

qui aboutit au fil du travail de fine description à réinterroger les principes épistémologiques et concepts institués pour envisager les mutations des zones grises du travail et de l'emploi (Labrousse, 2006). Le positionnement interne de la chercheuse permet d'étudier les situations vécues au regard des dynamiques significatives de l'ensemble. L'intégration de l'économiste sur le terrain et la sollicitation des acteurs à une réflexion critique des analyses conceptuelles évitent la reproduction de postures caricaturales favorisant le dialogue entre deux cultures professionnelles. La RA fait évoluer les concepts théoriquement institués en les soumettant au regard empirique et pratique des acteurs.

L'un des outils issus de la RA introduit dans l'institutionnalisme méthodologique est l'autobiographie raisonnée (Desroche, 1990). Elle prépare l'énonciation des faits stylisés, c'est-à-dire la métamorphose d'une expérience en un projet de recherche par un travail réflexif (Mias, 2005). Le processus de boucles abductives permet ensuite d'identifier les variables et les faits les plus significatifs relevés pendant le travail de description monographique (Dumez, 2011 ; 2013). Dans le cas présent, il se compose de trois étapes essentielles : la réalisation de monographies simplifiées (description) (Hamel, 2007), la triangulation des données (test du panel d'idées significatives) et enfin la construction des modèles socioproductifs et des concepts à partir des approches théoriques mobilisables (Labrousse, 2006). La triangulation consiste à observer de façon récurrente un même fait social sous des angles différents, empiriquement et théoriquement, autant sur le plan disciplinaire que conceptuel, pour repérer des similarités et des contradictions dans son occurrence. Ce processus de traitement des résultats aboutit à la validation des faits significatifs — ici les structures, les dynamiques et les régulations des modèles socioproductifs des CAE — selon douze critères scientifiques établis en intégrant les caractéristiques propres à la RAPI (Morin, 1985 ; Greenwood et Levin, 1998). Ainsi, ce n'est pas l'objectivité de la chercheuse mobilisant des concepts théoriques qui valide scientifiquement les connaissances (Bourdieu, 2003), mais le processus abductif appuyé par les expériences des acteurs et la conscientisation de la subjectivité de la chercheuse (Labrousse, 2015), qui permet d'éprouver la validité des savoirs produits. Il en résulte une méthodologie originale et répliquable enrichissant l'institutionnalisme méthodologique : l'association d'une RA dans la tradition de l'économie sociale (Draperi, 2007), dont le processus réflexif est étoffé par un raisonnement abductif précis.

M. Freyssenet (2005) constate que les modèles productifs poussent la chercheuse à adopter une posture d'expertise du fait de la porosité des frontières lorsqu'un chercheur intervient auprès des acteurs (Lung, 2002). Ce glissement vers la formulation de conseils s'explique notamment par la problématique de recherche relative à la pérennité et la rentabilité des firmes. Ce questionnement s'est également posé au moment de la conceptualisation des modèles socioproductifs des CAE, d'autant plus accrue lors du partenariat avec la CGScop (cf. chap 3). Mais, à la différence de la recherche originale du Gerpisa (Boyer et Freyssenet, 2000), le cadrage du processus réflexif et des relations avec les acteurs, le travail sur la posture de chercheuse-praticienne et le choix de délaisser l'identification d'idéaux-types et de performance, pour raisonner en facteurs d'unité et de diversité, permettent de dépasser cette posture d'expert. En fait, celle-ci est même contradictoire avec l'approche épistémologique de la RA en économie sociale (Desroche, 1990), ainsi que des approches coopératives inscrites dans une perspective pragmatiste (Greenwood & Levin, 2006). La posture de la chercheuse n'est pas légitimée par

ses savoirs, mais aux pistes réflexives apportées aux actrices pour trouver les solutions adéquates au regard de leurs objectifs.

La RAPI aboutit au schéma des modèles socioproductifs : une approche originale du système, des ressources et des dynamiques socioproductives des CAE. La conceptualisation finale éclaire l'entremêlement de fonctions socioproductives plurielles à même d'assurer la pérennité de ses entreprises coopératives expérimentales par des concepts théoriques éprouvés par les faits empiriquement observés et précisément définis pour être mobilisables (cf. glossaire). Le décalage théorique vis-à-vis de la littérature qu'engendrent la RAPI et le raisonnement abductif, permet d'approfondir des éléments au-delà des approches instituées en économie comme le travail, les relations sociales de production, l'enjeu de la gestion, les stratégies. Au-delà d'une simplification excessive et d'une lecture normative des faits socioéconomiques, notre approche considère les enchevêtrements complexes des activités de travail, des relations sociales de production, l'hétérogénéité des situations des personnes, des organisations, ce qui aboutit à l'identification de rapports dialectiques structurant le compromis de gouvernement coopératif.

Plusieurs limites peuvent être relevées dans le choix de la RAPI. Premièrement, les temporalités divergentes entre le processus réflexif et les besoins des acteurs émaillent de tensions le processus de recherche. La complexité de postures, associée à une méthodologie composant de façon continue et dans un même mouvement le théorique et l'empirique allonge le processus réflexif. De plus, la fine connaissance empirique d'un ensemble de situations particulières complique le processus de théorisation afin de monter en généralité pour relever des faits significatifs conceptuels. Ainsi, les résultats issus de cette approche singulière nécessitent d'être enrichis par des recherches mobilisant d'autres méthodologies, et sur un plus grand panel de CAE.

L'introduction du raisonnement abductif (induction, abduction, déduction) dans la RAPI aboutit à une analyse scientifique où l'expérimentation empirique est essentielle dans la conceptualisation des modèles socioproductifs émergents, montrant l'intérêt d'un travail d'objectivation de la subjectivité de la chercheuse (Labrousse, 2015). En sus du dialogue transdisciplinaire (Favereau, 1995) en sciences sociales (Orléan, 2015), c'est l'indétermination préalable du cadre théorique qui conduit à des bricolages inventifs sous forme de schémas d'analyse exploratoires et évolutifs à même de saisir la complexité de la réalité (Catellin, 2004 ; Labrousse, 2006), par la relecture des approches théoriques instituées. Finalement, en introduisant la démarche de la RAPI dans l'institutionnalisme méthodologique, nous apportons une dimension pragmatique et coopérative à la théorie de la régulation en proposant de penser différemment le processus de théorisation par la participation des acteurs au raisonnement scientifique.

#### 4.2. L'apport de l'enquête pragmatiste pour construire le processus réflexif de la RAPI dans le cadre de la CIFRE

La RAPI menée se caractérise par son environnement de la recherche (ici le mouvement des CAE), l'approche épistémologique des connaissances (pragmatisme), la quadruple finalité de la recherche,

les productions réalisées (manuscrit de thèse, articles scientifiques, rapport CGScop, schémas), ses modalités de réalisation (enquête qualitative à partir de trois cas, ateliers de recherche-action) et des relations entre chercheurs et actrices (CIFRE, sociétariat, coopération). Considérant ces singularités, il s'agit de mettre en exergue les apports et les limites méthodologiques de la RAPI, en s'intéressant à la déclinaison statutaire de la posture singulière de la chercheuse-praticienne et la mobilisation du raisonnement abductif et de l'enquête pragmatiste.

### De la cohérence entre la CIFRE (moyen) et la RAPI (démarche de recherche) & ses limites

Les conditions de recherche spécifiques induites par la CIFRE — encore peu utilisée en sciences sociales — appuient la démarche de RAPI, en facilitant la combinaison et la légitimité de plusieurs fonctions. L'intégration de la chercheuse dans la communauté de membres que permet cette contractualisation donne un accès direct aux espaces d'observations participantes et aux discussions relatives aux problématiques quotidiennes, aux enjeux stratégiques de la CAE. Le principe d'égalité — établi entre la chercheuse et les actrices — facilite l'instauration de relations confiance et les coopérations. La posture de chercheuse-salariée en CIFRE accroît la légitimité auprès des membres des trois CAE, qui provient de la fine connaissance de leur histoire, leur Projet et leur fonctionnement, phénomène qui est renforcé par la démarche participative dans la production de connaissances utiles à l'action. Dans notre cas, elles ont varié selon l'ouverture des CAE à la RA, réduisant l'accès à certaines informations ou une participation inégale des membres, limitant de fait l'enquête. Nonobstant, de façon générale, dans les trois CAE, nous avons pu inclure des TA volontaires pour participer à la réflexion collective proposée. Le cadre contractuel de la CIFRE est susceptible d'apporter des conditions propices à la réalisation des RA lorsque la liberté et l'autonomie de production de connaissances sont garanties, c'est-à-dire à condition que la réalisation de la recherche ne soit pas contrainte par l'employeur (Perrin-Joly, 2010). À cela s'ajoute, la capacité de l'employeur et du directeur d'assurer les conditions adéquates de travail au doctorant.

À l'inverse, la RA apporte un cadre utile à la réalisation d'une recherche en CIFRE. Elle donne des clés de lecture pour qualifier la posture hybride de chercheuse-salariée en CIFRE. Elle fournit des repères pour situer les conditions de production de connaissances en prenant conscience de la subjectivité et des affects produits par les interactions sociales régulières avec les actrices (Allard-Poesi et Perret, 2004). La classification de Desroche (1990) considérant quatre connotations — selon la dimension personnelle ou collective de la recherche, la trajectoire de l'action à la recherche ou inversement, les objectifs d'explication, d'application ou d'implication de la recherche, le type de participation du chercheur, les rapports entre les parties prenantes selon leur qualité (chercheur ou actrice ou les deux) et enfin leur nombre — permet de clarifier la posture de recherche dans le cas d'une CIFRE. En effet, cette grille distingue différents espaces de production, les acteurs présents selon leurs objectifs, les relations sociales induites par la recherche, afin de faciliter la complexité de la posture et de l'identité de doctorante-salariée (Gaglio, 2008 ; Hellec, 2014 ; Dulaurans, 2015). En considérant d'emblée la réalisation d'une recherche dans l'action, les démarches de RA apportent des outils propices aux recherches doctorales en CIFRE pour définir les objectifs de la recherche avec les acteurs, les conditions et les espaces

de production, la construction du processus réflexif, les relations sociales de production, les livrables selon leurs finalités, autant sur le plan scientifique qu'empirique. Ce renouveau des pratiques de RA, associé à la croissance des thèses CIFRE, nous a d'ailleurs amenés à engager une réflexion collective pour consolider nos démarches et nos méthodologies (Ballon & alii., 2019).

Autrement dit, la posture de chercheuse-salariée en CIFRE a été déterminante dans la mise en œuvre de la recherche-action participative intégrale.

### Apport du raisonnement abductif à la RAPI

La thèse compose une démarche de recherche qui fait dialoguer la tradition de RA en économie sociale (Desroche, 1990 ; Draperi, 2007) avec la philosophie pragmatiste (Dewey, 1938). On relève d'emblée plusieurs liens de proximité comme l'importance donnée à l'expérience et la praxis, les logiques réflexives associant recherche et action pour produire des connaissances et enfin la place donnée aux acteurs durant le processus réflexif. C'est sans doute l'approche pragmatiste de la RA définie par Levin et Greenwood (1998) qui se rapproche le plus de la conception de Desroche (1990). Ici, notre démarche se situe à l'intersection de plusieurs courants de RA, de la philosophie pragmatiste et de la tradition de la RA propre à l'économie sociale. On peut définir la RAPI selon ces trois éléments fondamentaux : la recherche, l'action et la participation (Levin & Greenwood, 2006). Plus précisément, notre apport est d'introduire dans la RAPI desrochienne les principes et les étapes composant l'enquête sociale (Dewey, 1938 ; Zask, 2004) ainsi que le raisonnement abductif (Peirce, 1931 ; Labrousse, 2006) qui permettent de structurer le processus réflexif. De l'enquête, nous reprenons d'abord l'étape de formulation de faits stylisés interrogatifs. La suspension de jugement permet d'envisager l'ampleur des expériences propice à l'émergence d'une gamme d'idées (ou faits stylisés) pour expliquer les faits et situations observées.

L'enquête pragmatiste qui repose sur le raisonnement abductif permet d'initier une réflexion itérative, construite à partir de l'expérience en vue d'éprouver progressivement des idées significatives, au fil d'un mouvement continu de dialogue avec le processus théorique. Ce processus itératif de découvertes prend la forme de huit cycles (Greenwood & Levin, 2006) entre expériences et réflexivités (Dumez, 2012), qu'encadre le raisonnement triptyque (abduction, induction, déduction) (Labrousse, 2006). L'ordonnement de ces séquences logiques engendre un mouvement de va-et-vient, sous forme de « boucles récursives » entre réflexions théoriques et pratiques : depuis l'abduction, genèse du processus réflexif, vers la déduction, pour finir par l'induction, au cours desquels les acteurs interviennent dans la recherche. Au cours de la recherche, de nouvelles découvertes issues de l'enquête de terrain (expériences) ou d'apports théoriques (concepts), sont progressivement introduits pour confronter, questionner et enrichir l'ensemble des idées, pour plus tard les sélectionner, les supprimer, les modifier et les bonifier. C'est ce processus que nous introduisons dans la RAPI, qui n'apparaissait pas aussi étayée dans l'approche de Desroche du moins. Le raisonnement abductif a favorisé la qualification de mouvement d'aller-retour régulier entre action et recherche, entre travail d'analyse individuel et

coconstruit. Pour illustrer les apports du processus abductif, nous exposons les étapes du raisonnement relatif à la conceptualisation de la multifonctionnalité (cf. Encadré 1).

*Encadré 1 : Le raisonnement abductif appliqué à la qualification de la multifonctionnalité des CAE*

Les premières idées formulées reposent sur le constat expérimental de l'existence d'activités non strictement marchandes. Plusieurs lectures indiquent des espaces théoriques envisageables : le désencastrement/réencastrement élaboré par Polanyi (1944) et l'hétéronomisation du travail envisagé par Gorz (1988). Pour penser la production plurielle des CAE, nous disposons au départ de plusieurs constats empiriques et concepts. Le cadrage théorique nous amène à étudier l'intérêt de deux lectures : la dualité sociopolitique/économique qualifiée dans les coopératives (Vienney, 1982) et la multifonctionnalité repérée dans l'agriculture (Barthélemy & alii., 2008). Alors, une première analyse des fonctions productives des CAE permet de repérer dix fonctions productives. Nous constatons la coexistence de lectures théoriques et empiriques qui se positionnent politiquement et stratégiquement selon les fonctions mises en avant. Ces résultats théoriques et cette analyse des fonctions socioproductives aboutissent à la définition de la multifonctionnalité des CAE ainsi que de quatre fonctions socioproductives. Cette grille d'analyse se nourrit au fil du processus abductif, le travail monographique des trois CAE et le cadrage théorique préalablement établi. Cette deuxième étape permet alors d'appréhender la présence ou non de ces fonctions à Oxalis, Coopaname et Artenréel, en mesurant en sus leur mobilisation dans chaque cas. Finalement, la conceptualisation se termine par la qualification des combinaisons de fonctions socioproductives, en repérant les complémentarités et les contradictions qui s'opèrent. Nous qualifions les caractéristiques des modèles socioproductifs, en relevant les facteurs d'unité et de diversité ainsi que l'enjeu de la valorisation du patrimoine collectif immatériel des CAE.

*Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.*

*Les limites du processus abductif*

Le raisonnement abductif permet d'éviter les biais d'un raisonnement strictement déductif ou inductif en combinant les apports de chacune des approches. Dans cette recherche, il limite les risques de proximité avec le terrain, par ce bouclage continu de la théorie à l'empirie. Nonobstant, une difficulté demeure : parvenir à arrêter — au moins pour un temps — le processus de boucles abductives. Si l'objectif est de parvenir aux idées les plus significatives, en sciences sociales, cette dimension recouvre une limite moins évidente à estimer, du fait des évolutions rapides et des cas particuliers qui peuvent remettre en question l'approche théorique. La difficulté est de limiter le nombre d'éléments considérés pour parvenir à une simplification de la réalité sans pour autant réduire sa complexité. L'outillage constitué pour réaliser la recherche intervient au fil d'un processus selon les besoins et les problèmes rencontrés finalement stabilisés à la fin de la recherche, montrant bien que le processus de recherche constitue en lui-même un résultat. Toutefois, du fait de la richesse des données récoltées, le cadrage théorique issu de la théorie de la régulation a été particulièrement utile pour procéder à la théorisation, afin de monter en généralité et définir précisément le système socioproductif et les dynamiques caractéristiques des CAE. Les discussions sur les résultats intermédiaires avec les acteurs ont également permis de resserrer le spectre d'idées suffisamment significatives pour être conceptualisées. La définition plus en amont des limites des idées à explorer permet de circonscrire davantage le faisceau de la recherche. Finalement, la richesse de l'abduction représente aussi une difficulté par le travail continu de calibrage et de circonscription des éléments à explorer qu'elle nécessite.

Le travail supplémentaire inhérent à une recherche-action et au processus abductif complique fortement leur aboutissement du fait de la préparation des ateliers de RA, de la production d'une

documentation à visée pédagogique pour transmettre les résultats au fil de la recherche, de la nécessité de composer avec les différentes temporalités des CAE, ainsi que les exigences scientifiques déterminées par le cadre académique. L'ampleur de l'enquête engendre l'exploration de faits socioéconomiques provenant d'un ensemble d'actions (ex. entretiens semi-directifs et ateliers de recherche-action et documents comptables), en sus de l'étude d'outils conceptuels adaptés pour être en mesure de les qualifier. La difficulté la plus grande de cette démarche concerne ainsi la gestion du raisonnement abductif, entre faits observés, idées, concepts, analyses des données récoltées, conceptualisation, discussions des résultats : autrement dit, l'avancement de la réflexion mobilisant l'ensemble de ces dimensions se révèle chronophage afin d'assurer la cohérence entre l'observation, la théorisation, la discussion, la médiation et la transmission. À cela s'ajoute la profusion d'expériences et de situations observées issue des connaissances approfondies des CAE obtenues, dont le champ se réduit certes avec la description sous forme de monographie, mais qui n'en induit pas moins une forme d'émiettement de l'analyse avec la considération de microsituations, bloquant le passage à la conceptualisation. Nous avons d'ailleurs identifié au préalable (cf. chap. 3) ce risque relatif à la richesse des données récoltées qui complique le repérage des fils conceptuels et des faits significatifs de la recherche (Dumez, 2013). À l'inverse, la richesse des données et la considération d'un ensemble de situations de travail permet de concevoir un schéma d'analyse qui rend compte de cette complexité inhérente aux modèles socio-productifs des CAE, et finalement reflète la tension entre la considération de la singularité des situations sociales des TA et la nécessité de penser aux effets marchands de ces choix sociaux.

#### 4.3. Du renouveau de la recherche-action en économie sociale

Le choix de la RAPI se justifie certes par l'ancrage des CAE en économie sociale, mais reflète avant tout le choix d'une recherche engagée dans l'action, où le dialogue entre chercheurs et actrices et constitutifs du processus de production de connaissances, qui vient finalement renouveler les approches de RA en économie sociale (Alcouffe, Chevallier et Prades, 2013).

#### *Une recherche engagée dans l'action : vers une repolitisation des recherches en économie sociale*

Historiquement, dans la tradition de la recherche en économie sociale, la RA occupe une place singulière dans les activités productives des EESS associées à un mouvement de pensée, qui participe à la vie de la communauté de sociétaires (Draperi, 2007). Toutefois, autant l'institutionnalisation de la recherche universitaire, marquée par l'accélération de la production de savoirs, une demande d'objectivité valorisant plutôt une posture d'extériorité vis-à-vis des terrains d'enquête et la mesure des données économiques des résultats (Müller, 2018), engendre un « processus de dépolitisation » (Alcouffe, Chevallier et Prades, 2013) des recherches en économie sociale réduisant ainsi l'usage de la RA. Pourtant, cette démarche combine plusieurs atouts. Le regard des acteurs permet d'envisager des alternatives aux schémas d'analyse dominants pour qualifier les propriétés des EESS en étudiant conjointement les dimensions économiques et politiques, comme leurs « champs d'efficacité spécifiques » (ibid.). Par les connaissances acquises in situ, notre approche participe au renouvellement d'une pratique historiquement ancrée en économie sociale : celle de la chercheuse impliquée. Depuis 2008, on observe



l'émergence de nouvelles organisations en économie sociale face à l'accélération des mutations du travail et de l'emploi. Les démarches de RA se révèlent alors fructueuses pour saisir empiriquement ces changements socioéconomiques en éclairant les pratiques expérimentales des acteurs par des schémas réflexifs et des outils d'analyse (Allard-Poesi et Perret, 2003). Les apports de la RA concernent autant les chercheurs, en dépassant les lectures théoriques éloignées de l'objet, que les acteurs, en réintroduisant une réflexivité sur les actions en train de se faire, outillant ainsi les communautés de membres. L'enjeu concerne la reconnaissance de cette démarche dans un réseau de chercheurs pratiquant la RA en vue d'en renouveler les cadres d'analyses, scientifiquement valides, en particulier pour montrer l'intérêt d'une posture engagée.

Dans le cas d'une recherche-action, le choix des cas importe d'autant que les terrains vont marquer la conceptualisation, ce qui d'ailleurs constitue l'une des limites des modèles socioproductifs. Dans le cas présent, trois critères ont été établis : l'orientation de la recherche sur les effets du politique sur l'économie, la considération de plusieurs types de CAE et un engagement des actrices dans la recherche. Les trois cas étudiés se révèlent ainsi marqués par un fort Projet coopératif qui ne reflète pas les propriétés du mouvement des CAE. C'est pourquoi il serait intéressant d'éprouver l'approche des modèles socioproductifs sur un panel plus large. Ici, les notions issues de la théorie de la régulation (modèles productifs, relation salariale) permettent de contrebalancer les biais inhérents à toute analyse de cas.

#### *Le dialogue acteur-chercheur pour faciliter la discussion/circulation des savoirs*

En proposant d'introduire la RA dans l'« *institutionnalisme méthodologique* », nous montrons le dialogue fécond entre les approches de Dewey (1938), de Commons (1935) et la tradition d'économie sociale sur la place des acteurs dans le processus de recherche ainsi que l'importance attribuée autant au processus de recherche (réflexions, apprentissages) qu'au résultat final (connaissances scientifiquement validées et transformation de l'action). La posture d'humilité adoptée dans cette recherche par la chercheuse s'avère propice à l'établissement d'une relation de coopération avec les acteurs (Greenwood et Levin, 2006), nécessaire au déclenchement de la démarche abductive caractéristique de la RAPI. Elle s'appuie ici sur la définition d'un contrat éthique négocié de façon informelle. Il vient clarifier les rôles hybrides des parties prenantes et favoriser l'élaboration d'interactions dynamiques dans un cadre transparent de confiance. Cet accord donne une perspective d'« *inter-objectivation* » (Zask, 2004) à l'enquête, par la pluralité de perspectives avancées pour résoudre le problème posé par la recherche.

Le processus réflexif inscrit dans une relation de coopération avec les acteurs dans la production de savoirs, grâce à la création d'espaces<sup>3</sup> et de documents<sup>4</sup> dédiés à la transmission et la discussion des résultats. Comme les processus de recherche restent mal connus et souvent obscurs pour les acteurs, du fait de leur complexité, leur abstraction théorique et leur temporalité, ces médias de transmission sont essentiels pour exposer les objectifs de la recherche en cohérence avec les enjeux pratiques.

---

<sup>3</sup> Ex. : ateliers de RA, « *apéros recherche* », tables rondes, universités « *populaires* ».

<sup>4</sup> Ex : lettres d'information à des fins d'informations et de pédagogie, schémas de médiation scientifique, le rapport d'étude.

L'expérience de cette RAPI montre l'intérêt des espaces de dialogue propices à la conception d'analyses originales grâce aux regards alternatifs des actrices sur les cadres théoriques, comme étape de triangulation. Ces échanges réguliers avec les acteurs des CAE précisent l'analyse, comme la schématisation des dynamiques socioproductives, en testant sa solidité et sa cohérence empirique et théorique. Enfin, ce dialogue continu représente un moyen direct de valoriser la recherche sur le terrain en apportant des outils potentiellement mobilisables, voire répliquables. Ce passage oblige le chercheur à clarifier ces concepts tout en réalisant un travail de médiation scientifique utile à la diffusion et l'appropriation des savoirs. En déconstruisant les antagonismes institués, souvent sources d'incompréhensions entre la recherche et l'action, la RAPI questionne autant la posture des acteurs que des chercheuses. Mais la performativité qui traverse autant l'université que les EESS complique la mise en œuvre d'espaces de dialogue continu entre les parties prenantes et des activités de médiation scientifique.

### *La RAPI, vectrice d'encapacitation des actrices dans le processus de transformation sociale*

La RAPI apporte un cadre facilitant le dialogue entre le théorique et l'empirique par la production de savoirs cogénérés à même de renforcer le pouvoir d'agir des actrices impliquées dans les délibérations des CAE, en tant que sociétaires citoyens de l'entreprise. La RAPI devient un outil dans le processus collectif de décision (Dewey, 1927 ; Zask, 2008), quand des cadres favorables aux apprentissages collectifs sont façonnés selon des formats de restitution des connaissances. Si la conceptualisation est issue d'un travail impliquant les acteurs, la complexité finale des modèles socioproductifs, qui provient d'une analyse multiniveau, multiactivité et multifonctionnelle, constitue un défi pédagogique. À ce titre, les ateliers de recherche-action ont permis de simplifier l'analyse et renforcer la cohérence des composantes définies. Néanmoins, les objectifs initiaux d'ateliers de recherche-action n'ont pas tous été atteints du fait des conditions de réalisation de la recherche et des temporalités contrastées entre les acteurs et la chercheuse. Au-delà de l'ambition pédagogique et participative de la RAPI, sa mise en œuvre se heurte à des ressources insuffisantes et de fortes contraintes de temps. Néanmoins, le processus réflexif engagé et ses résultats (indicateurs, schémas) accompagnent les réflexions et les délibérations stratégiques des actrices sur leurs choix privilégiés de ressources selon leur configuration socioproductive.

### *De la coconstruction d'indicateurs socioproductifs*

Pour appréhender les stratégies et les dynamiques socioproductives des CAE, nous avons élaboré des indicateurs, en partant de ceux qui existaient dans les CAE, pour rechercher des variables pertinentes en vue d'analyser les effets des orientations stratégiques mises en œuvre, avec une réflexion sur la finalité, les moyens et les processus de coconstruction des indicateurs (Jany-Catrice et D. Méda, 2013). La RAPI apporte un cadre pour enclencher ce travail qui répond à la fois d'un besoin scientifique pour être en mesure de comparer les différents choix stratégiques des trois CAE étudiées, et empirique pour enrichir leur réflexion sur la production d'indicateurs, qui plus est de façon collective. En effet, notre enquête constate la production parcimonieuse d'indicateurs dans les CAE, au-delà de ceux institués en comptabilité et ceux demandés par les financeurs publics. Leur difficulté à élaborer des indicateurs

s'explique par le manque de formalisation d'outils de gestion et le temps nécessaire de suivi et les rapports conséquents. C'est d'ailleurs l'une des critiques de SEM vis-à-vis des critères du label CAE. De plus, les indicateurs restent l'apanage des gérants et des codirectrices générales. Néanmoins, l'absence de rémunération des activités démocratiques réduit la capacité des TA en particulier de s'impliquer sur ces enjeux déterminant leur pouvoir d'agir. La transparence des informations relatives à la gestion de la coopérative transmises aux sociétaires reste en effet limitée. Cependant, la loi ESS 2014 améliore la situation par l'introduction de régulations obligeant légalement les gérantes et les codirecteurs à créer des canaux pour faciliter la transmission de ces informations aux membres. Le label CAE y participe également comme en atteste le cas d'Artenréel. Ainsi, la réflexion sur les indicateurs utiles à l'analyse des modèles socioproductifs se définit par un processus participatif et pédagogique dans une perspective multifonctionnelle.

Au préalable, la construction d'indicateurs socioproductifs nécessite d'interroger le sens et la nature de leur portée dans les CAE. De fait, l'analyse focalisée sur les performances économiques des EESS ne correspond pas à la démarche politique qu'elles revendiquent. Si l'analyse de la valeur ajoutée ou des coûts peut aider la prise de décision, c'est insuffisant pour appréhender la portée des coopérations de production entre TA par exemple. Alors, que mesurer ? Comment ? Avec quelles données disponibles ? Quelle interprétation donner au résultat ? Quantifier des actifs et des investissements immatériels passe par l'étape cruciale du jugement pour attribuer une valeur sur la variable analysée. De façon alternative, l'association d'indicateurs socioproductifs aux sources de compétitivité coopératives des CAE propose une lecture pluraliste des performances. Ce dispositif permet d'envisager la multifonctionnalité (cf. Annexe 25), en valorisant le patrimoine collectif immatériel des CAE. L'une des difficultés concerne la conception d'indicateurs suffisamment pertinents et cohérents avec l'analyse de la multifonctionnalité des CAE, sans aboutir à des indicateurs difficilement utilisables, par la difficulté à obtenir des données fiables avec des moyens limités. La singularité de leur système socioproductif et de leur configuration socioproductive représente un défi pour produire des indicateurs suffisamment larges sans être trop complexes, en s'assurant de leur utilité pour comparer les stratégies du mouvement des CAE. La production de ces indicateurs résulte d'un processus participatif qui comporte un certain nombre d'essais et d'erreurs. Ce n'est donc qu'une étape d'une réflexion à poursuivre, selon l'évolution du contexte, du Projet coopératif et des orientations stratégiques des CAE.

Lorsqu'ils sont croisés avec le schéma d'analyse des modèles socioproductifs, les indicateurs socioproductifs façonnés éclairent les tensions qui apparaissent au cours du processus de production. La conception d'indicateurs adaptés aux CAE permet de considérer leur Projet coopératif et le caractère pluriel de leur production. Afin d'éviter les effets normalisateurs des indicateurs produits, notre analyse considère également ceux en usage dans chaque coopérative pour comprendre les dynamiques socioproductives propres à une communauté. En effet, le risque est de banaliser et normaliser les modèles socioproductifs des CAE. La construction d'indicateurs s'inscrit dans un contexte spécifique, en lien avec le Projet coopératif et les moyens productifs de les suivre. L'objectif poursuivi consiste à mieux situer les stratégies des CAE dans le mouvement, au regard des sources de compétitivité coopérative

qu'elles privilégient. Plus que la mesure d'une efficacité quelconque, il s'agit d'estimer leur cohérence et leur pertinence dans le modèle socioproductif de la CAE.

Issus d'un processus de réflexion participatif, les indicateurs socioproductifs façonnés intègrent la spécificité des CAE, sur le plan des niveaux productifs autonomes et de la multifonctionnalité. Ils considèrent autant les personnes, les mécanismes de mutualisation de l'UPM et de l'UPCom que la production marchande des UPIC. Ces indicateurs rattachés à des choix de ressources stratégiques (sources de compétitivité coopérative) sont complétés par des éléments relatifs à l'organisation productive de l'UPM ou la gestion mutualisée de l'UPCom. Finalement, ils permettent d'envisager plusieurs modalités de valorisation du patrimoine collectif immatériel des CAE. Avec des limites relevées par R. Boyer et M. Freyssenet (2008), ce travail de construction d'indicateurs reste insuffisant. L'inclusion des acteurs au processus de coconstruction a finalement été restreinte par le manque de ressources et de temps de travail collectif suffisants. Par ailleurs, la complexité des indicateurs conçus reste un frein dans leur usage et leur diffusion. C'est donc une première étape dans l'élaboration d'indicateurs visant à étudier l'efficacité socioproductive des CAE dans une approche multifonctionnelle et multiniveau.

\*

La démarche de recherche-action participative intégrale visait quatre objectifs : la transformation des pratiques, la production de savoirs scientifiques, la transmission et la participation (cf. chap. 3). Premièrement, sur le plan des pratiques, nous avons abouti à une définition schématisée des activités du travail autonome et démocratique, à une qualification des relations sociales de production en considérant différentes catégories d'acteurs, les rapports de pouvoir qui en découlent et plusieurs logiques d'échanges qui se combinent. Les indicateurs socioproductifs mettent en lumière plusieurs choix de ressources, selon le niveau de production étudié et la nature de la fonction. Le schéma d'analyse des processus socioproductifs des CAE rend visible les liens systémiques et la multifonctionnalité de leurs modèles socioproductifs. Deuxièmement, dans une perspective de médiation scientifique, la transmission s'est déclinée par une pédagogie visant à partager le déroulement du processus de recherche, la création d'ateliers de RA pour discuter les résultats durant la recherche, la rédaction d'un rapport synthétique relatif aux modèles socioproductifs, la conception systématique de schémas pour faciliter la compréhension de la conceptualisation enrichie d'un code couleur. Nous étayons les principaux apports scientifiques dans les deux sous parties suivantes. Enfin, sur le plan de la participation, en sus de la diffusion de schémas utiles aux délibérations stratégiques portant sur les choix de ressources des CAE à l'usage des sociétaires nous avons participé à plusieurs rencontres de membres de CAE pour partager les résultats de la recherche : universités de CAE, Bigre! rencontre.

##### *5. Les modèles socioproductifs d'entreprises coopératives expérimentales : une analyse de la multifonctionnalité des CAE*

Pour comprendre la traduction du Projet politique des CAE sur le plan de l'organisation et de la production marchande, nous avons exploré les modalités de formations de compromis internes formulés par chaque communauté. Pour ce faire, nous avons préalablement défini le périmètre de production

et étudié leur système socioproductif à partir de la notion d'entreprise coopérative expérimentale, dans une approche régulationniste, nourrie par la littérature sur l'économie sociale (2.1.). Deuxièmement, le processus réflexif nous a amenés à qualifier la nature des activités productives réalisées par les CAE, au-delà d'une lecture marchande et de l'utilité sociale, en mobilisant le concept de multifonctionnalité (Barthélemy & alii. 2008) centrale dans la thèse (2.2.). Alors, nous aboutissons à un schéma — les modèles socioproductifs inspirés des travaux de R. Boyer et M. Freyssenet (2000) — pour analyser les dynamiques socioproductives des CAE selon les conditions de formation et la nature des compromis formulés (2.3.). Nous nous attardons finalement sur les résultats de notre analyse des stratégies des CAE, en montrant l'intérêt de l'approche de la multifonctionnalité pour étudier plus largement les EESS (2.4.).

### 5.1. Définir le périmètre des entreprises coopératives expérimentales

En premier lieu, l'analyse des dynamiques productives des CAE, associant une dimension politique et économique, nécessite de définir le périmètre de leurs activités productives. Or, cette question traverse les débats scientifiques contemporains à propos de l'adéquation de la notion d'entreprises à l'ESS, à la suite de la loi Pacte qui contraint les actrices à montrer leurs spécificités par rapport aux entreprises à mission (Bidet & alii., 2019). En effet, historiquement, la notion d'entreprise provient du système marchand amenant une réflexion sur son usage (Draperi, 2019). Mais, dans la pratique, on retrouve sa mobilisation par les acteurs pour se définir, afin de bénéficier d'une certaine reconnaissance (Demoustier, 2019). La réflexion du périmètre des CAE s'explique également au regard de leur organisation composée d'unités productives autonomes, caractéristiques des zones grises de l'emploi et du travail (Dieuaide, 2017). Enfin, la nature des activités productives principalement servicielle et immatérielle les distinguant des entreprises fordistes (Bodet & alii., 2013). Nous envisageons alors les adaptations nécessaires des schémas théoriques de l'entreprise.

Dans une perspective institutionnaliste de l'entreprise (Coriat et Weinstein, 1995), les coopératives sont étudiées comme des formes particulières d'entreprises à la lumière de la littérature en économie sociale. Les caractéristiques propres aux entreprises coopératives (Barreto, 2011a ; Chevallier, 2014) sont relevées en vue de comprendre les spécificités des CAE. Notre approche introduit l'idée d'un mouvement d'auto-organisation lancé par un ensemble d'acteurs, dont le travail et l'emploi souffrent d'un système inadéquat. Les travailleuses indépendantes et autonomes expérimentent des formes d'entreprises inédites, structurées par un cadre de règles formelles et informelles, tacites et implicites, afin d'accroître leur autonomie, par le partage d'un mode d'organisation favorable à la mise en commun de ressources et de moyens (Chanteau et Labrousse, 2013 ; Ostrom et Basurto, 2013 ; Ranville, 2018).

Les entreprises coopératives sont analysées comme des institutions sociomarchandes spécifiques (Demoustier, 2000). Elles partagent une histoire commune issue du mouvement ouvrier (Demoustier et Rousselière, 2005 ; Draperi, 2013). Elles se caractérisent par une dimension symbolique (Fauquet, 1935) associée à un imaginaire instituant un « *espace autonome en puissance* » (Chevallier, 2011), décliné sous forme de projet coopératif (Desroche, 1976). La production réalisée vise à répondre à l'intérêt

d'un collectif de personnes (Demoustier, 2019 ; Draperi, 2019b). Son système de règles — le droit coopératif (Seeberger, 2012) — atteste d'une reconnaissance institutionnelle de ses spécificités : une utilité sociale est attribuée à ses activités productives. Les acteurs socioéconomiques (Vienney, 1982) instituent des espaces pour atténuer les dysfonctionnements du marché (Celle et Fretel, 2018) et mieux répondre à leurs besoins, dans une perspective d'émancipation individuelle par le collectif (Ansart, Artis et Monvoisin, 2014). L'environnement organisationnel et institutionnel hostile (Cornforth, 1995) influence les comportements économiques des coopératives face aux entreprises à but lucratif, source de banalisation et de dégénérescence (Meister, 1974 ; Maroudas et Rizopoulos, 2014). Quant à l'organisation des coopératives, elle est étudiée à la lumière de la production de services en réponse à un intérêt collectif, aux outils et aux modalités de gestion basés sur la coopération, la double qualité d'usagers-sociétaires, la propriété collective des moyens de production et le système de gouvernance démocratique. À partir de ces caractéristiques, nous envisageons les spécificités des CAE.

L'analyse des modèles socioproductifs permet de formuler des critères pour caractériser les CAE, comme des entreprises expérimentales des zones grises du travail et de l'emploi. Institutions créatrices d'un espace autonome alternatif à l'entrepreneuriat individuel et au salariat, les CAE reflètent un mouvement d'hybridation, instituant un entrepreneuriat salarié collectif en ESS. En effet, elles mobilisent un imaginaire coopératif historique pour répondre aux besoins non satisfaits de travailleurs indépendants, en vue de favoriser leur autonomie par le développement de leur Activité entrepreneuriale (AE). Elles parviennent à faire reconnaître leurs spécificités par le législateur marquant une évolution du droit coopératif et du travail associé autonome. La particularité des CAE concerne leur caractère d'intermédiaire entre le marché et leurs bénéficiaires qu'illustre leur organisation entre des AE éclectiques autonomes, des services mutualisés et des coopérations de production. Afin d'étayer cette lecture, nous conceptualisons le système socioproductif des CAE selon quatre niveaux de production (unités productives individuelles et collectives, publiques, mutualisées et communautaires), six types d'activités productives (services aux particuliers et aux organisations, BTP, culture, artisanat et commerce et revente) et quatre fonctions socioproductives (marchandes, publiques, mutualisées et communautaires). Ensuite, trois éléments les distinguent des organisations coopératives : ses relations sociales atypiques, ses moyens de production contraints par des ressources limitées, sa dynamique sociétaire limitée.

L'expression d'entreprises coopératives expérimentales qualifie le mouvement d'actions collectives des travailleuses autonomes qui s'organisent en CAE pour tempérer le poids des transformations institutionnelles et une crise structurelle du travail et de l'emploi (Bodet, de Grenier et Vallade, 2015 ; Azaïs, Corsani et Dieuaide, 2001). L'adjectif « *expérimental* » se réfère aux agencements de plusieurs unités productives autonomes, de relations sociales instituées atypiques, des modalités de gestion mutualisées et enfin des dynamiques sociétaires. Marges instituant (Lamarche, 2016 ; Bureau et Corsani, 2018a), les CAE apportent une réponse aux mutations de l'emploi et du travail, dans une perspective de transformation sociale, qui tend vers une reconnaissance institutionnelle (Thiéry, 2017). Mais leur capacité à générer une nouvelle forme d'entreprise se heurte aux logiques institutionnelles dominantes ; leur développement dépend de leur capacité instituante (Desroches, 1990). Ainsi, leur

singularité dans le mouvement coopératif s'exprime par la qualité des membres bénéficiaires, la pluralité des Activités professionnelles, la multifonctionnalité des activités productives, l'organisation de la production et du travail et enfin la législation spécifique qui les concerne. Elles participent aux dynamiques contemporaines de renouvellements du mouvement coopératif dans le cadre des mutations systémiques et institutionnelles.

Les CAE constituent une forme d'entreprise inédite, au regard des processus de mutualisation et de coopération entre des travailleurs autonomes qu'elles favorisent, appelant à l'institution d'un droit coopératif propre (Hiez, 2018 ; Bureau et Corsani, 2015). Les CAE occupent une place ambivalente dans le système institutionnel, comme intermédiaire régulant les rapports de production entre les travailleurs autonomes qui vendent leur force de travail et les donneurs d'ordre qui offrent du travail. Le discours critique des politiques publiques sur l'entrepreneuriat individuel inclut un rejet de la relation salariale pour proposer l'entrepreneuriat-salarié-associé. Leurs activités productives sont gérées de façon autonome, mutualisée, commune et de nature matérielle et immatérielle : la combinaison de ces caractéristiques modifie substantiellement l'institution et l'organisation de l'entreprise.

*En synthèse.* Nous proposons une lecture régulationniste de l'entreprise coopérative à partir de la littérature en économie sociale. L'intérêt de cette approche théorique est de renforcer le dialogue entre deux champs de littérature. Nous revisitons l'approche de l'entreprise fordiste et des modèles socio-productifs issus la **théorie de la régulation** pour qualifier les entreprises coopératives selon leurs spécificités : la multifonctionnalité, les relations sociales de production caractérisées notamment par le sociétariat et les mutations des formes d'emploi et du travail. Cette première lecture invite à être étayée sur les plans empirique et théorique, pour affiner les critères et les catégories d'analyse aux coopératives, aux productions immatérielles et aux relations sociales de production, à l'appui de la grille façonnée par B. Coriat & O. Weinstein (1995). À partir de **la littérature de l'économie sociale** sur les coopératives, nous considérons l'institution et l'organisation des coopératives en introduisant une dimension politique à leur production, gérée par une communauté. Ainsi, plusieurs caractéristiques propres aux CAE invitent à renouveler les approches régulationnistes de l'entreprise : la production n'est pas unique, ni déterminée de façon centralisée, seulement une partie des fonctions sont mutualisées puisque l'ensemble des productions qui la compose sont gérées de façon autonome, voire collective, selon un principe d'autonomie. De plus, leur imaginaire distinct des entreprises à but lucratif les amène à expérimenter des moyens d'assurer leur pérennité dans un système marchand. Notre approche enrichit la théorisation des entreprises coopératives en mobilisant la théorie de la régulation. Nous proposons une grille de lecture exposant les caractéristiques des entreprises coopératives, en montrant la singularité des CAE qui conjuguent plusieurs logiques de fonctionnement issues de différentes familles coopératives, de l'économie solidaire (insertion par l'activité économique). Enfin, **aux actrices**, nous fournissons une définition et des critères à même de prouver la spécificité de leur entreprise coopérative.

## 5.2. Qualifier et analyser la multifonctionnalité des entreprises coopératives

Autant nos premiers constats empiriques que la revue de littérature sur les CAE montrent la dimension politique de leur production (Sangiorgio & Veyer, 2006 ; Bureau & Corsani, 2015 ; Bodet & alii., 2013). Le processus abductif nous conduit d'abord à mobiliser la thèse du réencastrement (Polanyi, 1944) pour envisager les interactions entre plusieurs logiques productives dans un même espace productif (Arensberg & Polanyi, 1975). L'inadéquation entre la conception des externalités (Barthélemy & Nieddu, 2003) pour qualifier les productions des coopératives, nous amène à considérer la primauté des institutions sociales dans l'organisation de la production et des échanges (Chochoy, 2015). Nous envisageons le pouvoir instituant de l'imaginaire porté par les CAE, dans un système basé sur la rationalité économique (Chevallier, 2007). L'idée est de dépasser les analyses strictement économiques, niant l'existence d'un espace social, où les finalités ne s'intègrent pas dans le marché (Chevallier, 2011). Les EESS combinent une pluralité de logiques, que les institutions publiques reconnaissent partiellement, instituant en conséquence une régulation des activités marchandes par le public, où la prééminence sociale est affirmée (Gadrey, 2004), ce qui participe à un processus de réencastrement sociopolitique et démocratique de l'économie (Eme, 2008 ; Laville, 2008 ; Chochoy, 2015). En fonction des conditions socioéconomiques et de leur environnement concurrentiel, les différentes combinaisons de logiques productives s'expliquent par les ajustements opérés par les acteurs entre leurs effets complémentaires et contradictoires (Le Velly, 2008) dans le but de pérenniser leur Projet politique et leur entreprise. Les processus d'hybridations caractéristiques des EESS participent à la régulation de tensions structurelles entre efficacité économique et Projet sociopolitique (Richez-Battesti et Oswald, 2010).

Pour envisager la diversité des combinaisons de logiques socioproductives des CAE, nous associons la considération d'un imaginaire avec une approche fonctionnelle (Desroches, 1976 ; Vienney, 1982 ; Draperi, 2013). Le concept de multifonctionnalité (Barthélemy et al., 2008) permet de traiter simultanément l'ensemble des fonctions socioproductives des CAE qui se conjuguent selon différents niveaux productifs, constituant ainsi un univers singulier d'allocation des ressources et de production (Barthélemy et Nieddu, 2003). L'analyse des fonctions socioproductives consiste à identifier, qualifier et décrire les logiques qui y sont associées. L'enquête empirique sur trois CAE permet de saisir les logiques multifonctionnelles de production marquées par l'ambivalence et l'instabilité structurante des compromis de gouvernement coopératif. La thèse considère la pluralité consubstantielle des activités productives des CAE dans une approche synchronique pour étudier l'hybridation des configurations et la variabilité des combinaisons entre complémentarité et conflictualité, dont l'aboutissement consiste en un compromis. La multifonctionnalité des CAE est considérée d'un point de vue stratégique, organisationnel, comme une source de diversification de leurs modèles socioproductifs.

Le dialogue de plusieurs approches sectorielles (industriel, agricole et services) des dynamiques productives (Boyer et Freyssenet, 2000 ; Barthélemy & alii. 2008) nous permet d'élaborer une approche multidimensionnelle de la production d'une entreprise. C'est une lecture de la pluralité de fonctions socioproductives dans les EESS, qui engendrent des relations sociales de productions singulières, et



nécessitent des moyens de production et des dispositifs adaptés pour en valoriser l'ensemble. L'élaboration de règles spécifiques constitue en effet un préalable pour soumettre la production à des critères sociaux, économiques et démocratiques. La qualification de la multifonctionnalité permet finalement de réintroduire une lecture politique de l'entreprise coopérative alors que l'évolution de la législation contemporaine, autant la loi ESS 2014 que la loi Pacte (Glémain & Battesti, 2018), tendent à réduire la considération des spécificités des EESS (Draperi, 2015 ; Naett, 2015 ; Hiez, 2015), à l'instar des CAE (Hiez, 2018) tout comme l'entrepreneuriat social tend à faire primer les fonctions marchandes sur la constitution d'un imaginaire alternatif (Draperi, 2003).

La multifonctionnalité s'enrichit d'une réflexion sur les modalités de valorisation de ressources en actifs immatériels dans une entreprise. La qualification des investissements immatériels à partir de la confiance, la pertinence et la compétence permet d'envisager la conception de dispositifs d'évaluation adaptés mobilisant les parties prenantes (du Tertre, 2008). L'idée de patrimoine collectif immatériel complète l'approche de la multifonctionnalité des CAE, et plus largement des EESS, par la considération conjointe des ressources disponibles valorisables et de leurs fonctions. C'est ce qui montre la singularité des régulations instituées dans les CAE. Il serait intéressant de poursuivre l'analyse en croisant la multifonctionnalité, le patrimoine collectif immatériel, avec une approche en matière de communs (Coriat, 2015 ; Grouiez & alii., 2016). On note d'ailleurs le rapprochement entre les CAE et le mouvement des communs. Coopaname est membre sociétaire de la CoopdesCommuns et impliquée sur les réflexions relatives à la protection sociale comme un commun. L'idée de « *communs sociaux* », étayée par H. Defalvard (2017), permet d'envisager le patrimoine collectif immatériel des CAE comme l'un de ses éléments, la multifonctionnalité comme moyen et objectif visant l'institution d'un imaginaire alternatif, une forme de politique du commun (Dardot et Laval, 2014).

*En synthèse.* La définition de la multifonctionnalité permet de considérer l'unité et la diversité des choix collectifs d'hybridation opérés par les CAE. Les combinaisons de logiques socioproductives visent à assurer la pérennité de leurs dynamiques socioproductives en fonction des transformations extérieures (système institutionnel et environnement concurrentiel) et intérieures (organisation, système socioproduit, relations sociales, animation coopérative). Plusieurs apports théoriques peuvent alors être mis en exergue. **Au regard de la théorie de la régulation**, notre lecture dépasse une analyse focalisée sur la production marchande industrielle. À l'appui des travaux sectoriels (services, agriculture, économie sociale), nous livrons une approche de l'entreprise qui revisite les cadres adaptés au système fordiste, en tournant notre regard sur les zones grises de l'emploi et du travail et la valorisation de la production immatérielle. Notre réflexion aboutit à une déclinaison de la multifonctionnalité aux entreprises coopératives. **Au regard de la littérature consacrée à l'économie sociale**, nous poursuivons le renouvellement d'une approche politique de la dualité des coopératives et des processus de réencastrement. Nous considérons un ensemble de finalités, de logiques et de qualités de la production des entreprises coopératives, à la lumière de la multifonctionnalité. **Au regard des actrices**, la qualification des quatre fonctions socioproductives propres aux CAE permet d'étudier les combinaisons de logiques socioproductives, entre complémentarités et contradictions, caractéristiques

des régulations multifonctionnelles. Enfin, nous présentons des outils et des critères, pour envisager les modalités de valorisation du patrimoine collectif immatériel.

### 5.3. Les modèles socioproductifs : un schéma heuristique et une méthode d'analyse des CAE

La littérature en économie sociale n'apporte pas de grille d'analyse considérant les régulations visant un compromis, avec une lecture des stratégies, des moyens de production et des relations sociales de production. De fait, l'économie sociale restent sous-théorisée (Bouchard, 2004), ce qui s'explique par une tradition de recherche propre à l'économie sociale (Draperi, 2007). Notre approche cherche à combiner la théorisation de la régulation avec une approche monographique descriptive caractéristique des travaux en économie sociale. Nos travaux s'inscrivent dans la suite des travaux mobilisant les modèles productifs, avec une déclinaison spécifique à l'ESS et aux nouvelles formes de travail et d'emploi. Si le premier article mobilisant les modèles productifs pour étudier une CAE (Bodet & alii. 2013) inspire fortement notre démarche, nous avons cherché à approfondir l'analyse en considérant les adaptations nécessaires de la grille. De fait, elle s'avère insuffisante pour appréhender les spécificités des coopératives. Plusieurs résultats de cette analyse exploratoire sont retenus : l'existence de niveaux de production distincts, l'institution de relations au-delà de l'organisation du travail fordiste et l'idée d'un capital immatériel. Nous enrichissons les modèles productifs en intégrant plusieurs éléments : l'entreprise coopérative, la multifonctionnalité et les expérimentations collectives engagées dans les zones grises de l'emploi et du travail.

#### 5.3.1. Des compromis aux modèles socioproductifs

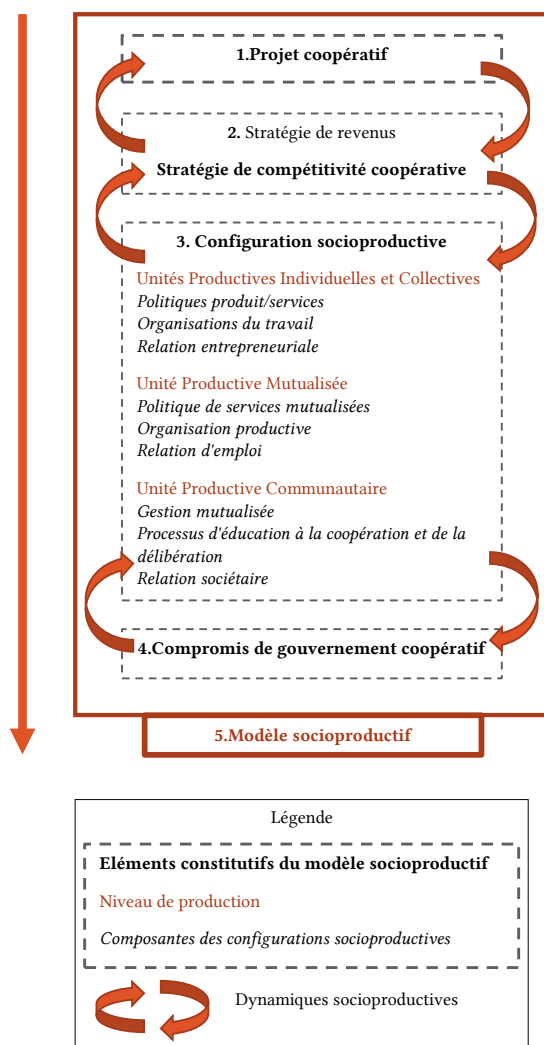
La grille des modèles socioproductifs est une lecture systémique, synchronique et processuelle de la multifonctionnalité des CAE qu'il faut comprendre comme une méthodologie d'analyse des modèles socioéconomiques (cf. Figure 2). Le concept de modèles socioproductifs considère la flexibilité des régulations hybrides entre plusieurs logiques socioproductives comme source de diversification des modes de pérennisation des dynamiques choisis par les acteurs, de façon intentionnelle ou non.

La grille des modèles socioproductifs commence par l'analyse des éléments structurants les CAE : le champ concurrentiel, la composition des parties prenantes internes et externes et le système socio-productif des CAE (multiniveau, multiactivité et pluriactivité et multifonctionnalité). L'objectif est ensuite de comprendre le Projet coopératif des CAE, conçu sur un imaginaire symbolique à partir de l'identité coopérative, réactualisé à partir de quatre éléments qu'elles partagent : l'autonomie, la coopération, la mutualisation et la solidarité. Défensif, leur Projet intervient en réaction aux transformations de la production et des formes de mobilisation du travail. Il est aussi offensif par sa visée de transformation sociale traduite par un Projet collectif d'entrepreneuriat-salarié-associé. Alors, il est possible d'étudier la stratégie de compétitivité coopérative d'une CAE variant selon le Projet coopératif, le contexte socioéconomique et l'environnement concurrentiel, les stratégies des UPIC et les moyens de production. L'identification des sources de revenus privilégiées par les UPIC permet ensuite d'envisager les sources de compétitivité privilégiées, à l'aide des indicateurs socioproductifs, intégrant des éléments marchands, publics, mutualisés et communautaires. L'analyse de la configuration

socioproductive se décline par différents niveaux de production interdépendants. Au niveau des unités productives individuelles et collectives, il a été identifié les politiques produits/services, les organisations de travail et les relations commerciales entre les TA et leurs clients. Au niveau de de l'unité productive mutualisée, les trois composantes sont : la politique de services mutualisés, l'organisation productive et les relations d'emploi. Finalement, l'unité productive communautaire inclut la gestion mutualisée, les processus d'éducation à la coopération et la relation sociétaire.

Dans un quatrième temps, il s'agit d'appréhender le compromis de gouvernement coopératif qui se forme entre les parties prenantes pour parvenir à combiner de façon cohérente et pertinente le Projet coopératif, la stratégie de compétitivité et les configurations socioproductives, dans un système socio-productif multiniveau, multiactivité et multifonctionnel. Les CAE se caractérisent par des dynamiques articulant des dynamiques individuelles et collectives, ce qui nous amène à identifier les objets par rapport auxquels la communauté établit un compromis : les processus démocratiques, le Projet coopératif, les fonctions de la CAE, le système et les processus de gestion et d'accompagnement, le travail autonome et démocratique, le *rapport coopératif d'activités*, la répartition et la nature des ressources, les rémunérations et le patrimoine commun immatériel. Les modèles socioproductifs sont étudiés comme les processus instituants des régulations combinant plusieurs fonctions, grâce à un système socio-productif visant à favoriser l'autonomie productive, l'émancipation socioéconomique des travailleuses autonomes et la mutualisation de risques socioéconomiques, variables selon le Projet coopératif de la CAE. Finalement, la qualification du modèle socio-productif consiste à identifier les facteurs engendrant une continuité et/ou des bifurcations dans sa trajectoire.

Figure 2 : Schéma du processus des modèles socioproductifs : éléments, composantes et dynamiques



Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

De notre enquête, résultent deux perspectives analytiques utiles pour saisir les stratégies des CAE. D'abord, les positionnements stratégiques s'opèrent selon deux axes dialectiques – entre une dimension individuelle/collective et une dimension économique/politique – pour envisager les fonctions productives combinées en fonction du Projet coopératif, du contexte socioéconomique concurrentiel et des relations sociales de production. Ensuite, quatre variables significatives sont identifiées pour situer les choix stratégiques des CAE : les acteurs, les moyens, l'organisation et les fonctions. Les deux problématiques majeures dans la formulation d'une stratégie de compétitivité coopérative concernent la recherche et la gestion des ressources adéquates et suffisantes, de façon cohérente avec le Projet coopératif à l'issue d'un processus de délibération collectif impliquant les sociétaires. Alors l'analyse stratégique consiste à identifier les processus d'hybridation entre la mobilisation de logiques socioproductives complémentaires et contradictoires, nécessaires face aux recompositions du marché, à l'évolution des politiques publiques notamment.

En déclinant l'analyse stratégique des modèles productifs aux CAE, nous enrichissons l'approche régulationniste d'une perspective multifonctionnelle. Nous mettons en lumière la traduction du Projet

coopératif sur le plan stratégique. Les stratégies des coopératives sont appréhendées au regard des combinaisons de logiques socioproductives. Issues d'un compromis de gouvernement coopératif, elles dépendent de facteurs institutionnels et socioéconomiques externes, ainsi que des facteurs organisationnels internes. L'identification des principales sources de compétitivité coopérative et de combinaisons possibles donne aux actrices les moyens de se positionner dans le mouvement des CAE, voire dans le champ des activités de services aux travailleurs indépendants et autonomes. Considérant les stratégies des EESS dans une perspective multifonctionnelle, nous enrichissons la littérature de l'économie sociale portant sur la spécificité de leur compromis collectivement discuté, source d'innovation sociale pour réduire les tensions entre environnement marchand et concurrentiel et une intention de transformation sociale (Andion et Malo, 1998 ; Malo, 2001ab).

Pour mesurer les effets des stratégies dans les modèles socioproductifs, nous façonnons une alternative à l'approche des performances initialement façonnées (Boyer et Freyssenet, 2008), en introduisant la multifonctionnalité. L'idée est d'évaluer les hybridations stratégiques des CAE, dans une perspective critique de la mesure systématique de la performance économique marchande. En sus, notre méthode de coconstruction d'indicateurs socioproductifs incluant les actrices enrichit la mallette méthodologique des chercheuses en économie sociale. Enfin, au-delà d'une approche strictement marchande, la qualification de la notion d'efficacité socioproductive permet aux acteurs de valoriser leurs spécificités auprès des institutions publiques par exemple. Nos travaux nourrissent les réflexions du mouvement des CAE dans le cadre de l'Observatoire des CAE coordonnée par la CGScop. Cette réflexion a montré la difficulté de concevoir des indicateurs significatifs et mobilisables, en considérant la multifonctionnalité, la multiactivité organisée autour d'unités productives autonomes et interdépendantes, ainsi que les éléments qui peuvent les faire varier. Nos efforts pour concevoir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, à partir de variables de nature différente (production marchande, en nombre de personnes) n'a pas complètement permis de qualifier la diversité et l'ampleur des effets de coopération et de mutualisation dans les CAE.

La coconstruction des indicateurs socioproductifs nous amène à un résultat inattendu : le rapport des trois CAE à la production de données apporte des informations sur leurs choix stratégiques et leur configuration socioproductive. Oxalis se singularise par l'usage d'un ensemble d'indicateurs pour suivre l'évolution de la production de la CAE, de l'EM et des UPIC, avec un travail d'analyse comparative précis selon l'ancienneté, la nature du contrat, la nature de l'AP, etc. Ce travail permet d'identifier les phénomènes favorables au développement commercial des UPIC. En sus, ces informations sont diffusées à la communauté dans une optique de transparence et comme d'outil d'aide à la décision au cours des processus démocratiques. À Coopaname et Artenréel, en cohérence avec leur positionnement stratégique, les indicateurs de suivi sont moins prépondérants et se révèlent moins mobilisés, ou plutôt avec une finalité différente. Ce qui est principalement mesuré, c'est le nombre d'entrées et d'emplois créés, en lien avec les demandes des financeurs. Pourtant, ce ne sont pas les données les plus intéressantes pour mesurer l'efficacité socioproductive d'une CAE. Coopaname se caractérise en particulier sur une critique politique de la mesure de la performance et des outils de gestion issus des entreprises à but lucratif, tentant de valoriser d'autres productions immatérielles (ex. chantier

contribution au collectif). À Arternréel, il existe peu de ressources sur le plan des indicateurs, on relève une approche plus institutionnelle, qui correspond aux exigences des principaux financeurs (collectivités publiques) et l'amènent à mesurer son impact social (SROI).

L'analyse de la diversité des modèles socioproductifs des CAE montre que les combinaisons mises en œuvre sont fragiles dans un environnement où les règles sont inadéquates. Paradoxalement, le système institutionnel structure les activités socioproductives des CAE, tout en constituant un frein à leur développement. La protection sociale n'est pas adaptée pour protéger les TA. La TVA est désavantageuse pour les TA, si on compare leur situation aux micro-entrepreneuses. La comptabilité ne permet pas de valoriser l'ensemble des productions réalisées par la CAE. Le marché concurrentiel fragilise les UPIC du fait de négociations commerciales inégales avec les donneurs d'ordre, instaurant des relations fortement asymétriques. Les modèles socioproductifs des CAE reposent sur une articulation fine entre le respect et la transgression des règles imposées par son environnement ainsi que sa capacité à inventer des régulations cohérentes avec leur Projet coopératif. Il n'y a pas un modèle, mais des modèles émergents de processus sociohistoriques variés, sur des territoires donnés, dans lesquels les membres associés jouent un rôle essentiel pour infléchir les règles qui le déterminent.

La résilience des CAE face aux manques structurels de ressources marchandes et face aux problèmes organisationnels majeurs qu'elles rencontrent repose sur la stabilité de leur système organisationnel, démocratique et la force de leur Projet coopératif, lorsqu'il fédère une majorité de membres de la communauté, prêts à faire les efforts nécessaires pour garantir la pérennité de la CAE. Cela ne signifie pas que tous les membres vont adhérer et contribuer à réaliser ces efforts, mais qu'un nombre suffisant de personnes va soutenir l'orientation stratégique de la coopérative pour traverser les difficultés d'ordre économique. Pour ce faire, les règles et les mécanismes doivent faire l'objet d'une validation au fil d'un processus démocratique et reconnu légitime pas une majorité de membres, qu'ils soient plutôt d'ordre marchand, redistributif, mutualisé ou réciprocaire. Ce qui importe, c'est la cohérence de ces mécanismes, autant avec le Projet coopératif et la stratégie, que la configuration socioproductive, et enfin qu'il soit légitimé par la communauté.

Les coopératives se caractérisent par des régulations spécifiques assurant la reproduction de leurs modes de production et protégeant l'intérêt des associées-usagères face au marché. Mais, face à la prépondérance du marché marqué par des logiques concurrentielles et l'inadéquation des institutions, la difficulté est de trouver des combinaisons adaptées pour garantir la viabilité économique du système et la pérennité du Projet sociopolitique. Il en résulte des choix stratégiques contrastés selon la prééminence accordée au marché ou au Projet. Le raisonnement basé sur la recherche d'un modèle dominant idéal-typique apparaissant trop limité, nous envisageons un processus continu d'expérimentations et de bricolages pour trouver une combinaison de logiques socioproductives adaptée. Ainsi, les CAE expérimentent différentes hybridations qui donnent au compromis une impression d'instabilité, alors même que c'est sa flexibilité qui favorise la pérennité de leurs modèles socioproductifs. Finalement, nous inversons le raisonnement initial en reprenant l'idée d'une flexibilité caractéristique des coopératives par M. Chevallier (2007) les amenant à osciller entre deux dimensions : l'une instituée

(institutionnalisée et typique) et l'autre instituante (centré sur le projet, sources d'innovation sociale) (Desroche, 1976). La multifonctionnalité permet d'éclairer les processus d'hybridation et d'expérimentation permanente caractéristique des modèles socioproductifs des CAE.

### 5.3.2. De la dimension heuristique des modèles socioproductifs

Dans la continuité du raisonnement des modèles productifs (Boyer et Freyssenet, 2000 ; Freyssenet, 2005), les modèles socioproductifs constituent un schéma d'analyse à visée heuristique. La structure méthodologique se veut suffisamment précise pour qualifier les dynamiques socioproductives des CAE et plastique pour l'adapter à d'autres entreprises des zones grises du travail et de l'emploi. En la construisant à partir d'une analyse de cas, puis en la testant par un travail monographique organisé selon les éléments constitutifs des modèles socioproductifs, nous en pointons les apports, les limites et des pistes d'amélioration.

L'une des limites de cette recherche concerne le choix de trois CAE qui constituent des modèles atypiques. Sans doute, les trois CAE choisies sont les plus avancées d'un point de vue stratégique, au regard des tendances globales dans le mouvement. L'un des biais de notre enquête et d'avoir aussi réalisé une enquête sur Coopaname. Cependant, cela permet justement de comprendre le modèle socioproductif de la CAE, comme l'indiquent ses partenariats de recherche. Pour pallier ces limites, nous avons mobilisé les données du mouvement des CAE afin d'élargir le prisme de notre enquête. C'était aussi l'enjeu de l'analyse processuelle du mouvement réalisée dans la première partie de la thèse, afin d'ouvrir le cheminement réflexif et concevoir une grille intégrant d'autres spécificités absentes des trois cas. Nos résultats apportent ainsi des perspectives pour étudier des structures équivalentes, comme Smartbe, DocServizi en Italie, les entreprises de portage salarial, les plateformes d'emploi. Il serait intéressant d'analyser le cas des CAE en Belgique, en Espagne, en Suisse, ou l'échec des CAE créées au Québec, afin de mieux comprendre les processus d'hybridation dans un espace culturellement, géographiquement et institutionnellement différent. En adaptant la grille à des systèmes productifs différents, il apparaît opportun d'imaginer un usage plus général aux entreprises caractéristiques des zones grises de l'emploi. Avec les modèles socioproductifs, nous proposons une approche socioéconomique des coopératives coopératives expérimentales.

La complexité des CAE s'explique par leur inscription dans les mutations du travail et de l'emploi, qui modifient les structures et les organisations productives, ainsi que les relations sociales de production. Autrement dit, leur complexité s'explique davantage par la singularité de leur entreprise composée d'une myriade de productions autonomes qui mutualisent certaines fonctions, voire des risques, de façon inédite. Aussi, pour comprendre les dynamiques systémiques et synchroniques illustrant les processus d'hybridations mis en œuvre par les CAE, plus que de rechercher la simplification des faits observés, nous avons « *embrassé la complexité* » pour paraphraser E. Ostrom (Chanteau et Labrousse, 2013). Nous avons cherché à concevoir un schéma à même de saisir des enchâssements complexes, dont la validité repose sur une réflexion menée aux côtés des acteurs. Le choix d'étudier les CAE dans une approche holiste (Mauss, 1924) nous amène à concevoir une analyse qui prend en compte plusieurs prismes (société, économie) afin de saisir les éléments juridiques, économiques, culturels, etc. qui

orientent les comportements des organisations et des personnes. « *C'est en considérant le tout ensemble que nous avons pu percevoir l'essentiel, le mouvement du tout* » (Mauss, 1924, p. 236), c'est-à-dire, en étudiant les CAE comme un système social à visée multifonctionnelle. Au moyen d'une enquête empirique sous forme de RAPI, nous avons progressivement façonné la grille des modèles socioproductifs, en allant voir les choses, là où elles se trouvent, là où elles se développent, elles-mêmes dans le concret pour paraphraser Mauss. L'inadaptation des structures empiriques et théoriques pour comprendre les CAE donne l'impression d'une complexité, qui révèle finalement davantage un changement de paradigme nécessaire pour comprendre les phénomènes socioéconomiques qu'elles induisent. En conséquence, la réflexion théorique est construite selon l'approche de la déconstruction (Derrida, 2004) : en décomposant l'analyse des CAE, en questionnant les concepts théoriques inadaptés, nous avons recomposé les éléments et les dynamiques socioproductifs de ces entreprises coopératives expérimentales.

### 5.3.3. Des modèles socioproductifs à l'approche mésoéconomique du mouvement CAE

Notre analyse nous amène une nouvelle perspective de recherche : l'approche mésoéconomique (Lamarche & alii., 2015). La réflexion sur le périmètre d'analyse, ici, mobilisant celui de l'entreprise coopérative, invite à examiner la grille des modèles socioproductifs pour étudier le mouvement des CAE. C'est d'ailleurs une idée antérieurement formulée par Y. Lung (2008) lorsqu'il considère les interactions enchâssées entre l'organisation, l'institution, l'entreprise et le secteur. La conceptualisation nécessite de relativiser les cohérences institutionnelles pour étudier les conflits d'institutions formelles ou informelles engendrant des hybridations et des contaminations. Celles-ci révèlent davantage un processus continu de bricolages institutionnels, par l'empilement de dispositifs, de règles et de normes dont la mise en cohérence constitue plutôt une exception.

L'approche mésoéconomique permet d'identifier un ensemble de règles, de finalités productives et de régulations, distinctes du système macroéconomique, instituant des rapports sociaux de production spécifiques (Chanteau et al., 2016). Or, les caractéristiques propres aux entreprises coopératives attestent de régulations spécifiques et distinctes du système marchand dominant (Vienney, 1982) voire de l'ESS (Defalvard, 2013). Dans cet esprit, il s'agirait d'envisager la capacité du mouvement des CAE à instituer un espace mésoéconomique dans le système macroéconomique. Doté d'une certaine autonomie, sa régulation assure la poursuite d'un Projet coopératif, la pérennité de son modèle socioproductif, en réduisant les effets du marché sur les situations d'emplois des TA. La considération de facteurs externes, d'ordre macroéconomique et institutionnel, que relève notre analyse processuelle du mouvement (cf. chap. 2) et de facteurs internes éclairés par les modèles socioproductifs (chap. 13) apporte des éléments clés pour étudier l'unité et la diversité des systèmes et des dynamiques socioproductifs des CAE. En sus, nous avons montré la déclinaison multiniveau de la multifonctionnalité des CAE qui engendre des mouvements complémentaires et contradictoires de leurs stratégies (Le Velly, 2006). L'approche mésoéconomique et les modèles socioproductifs permettent de discerner plusieurs régulations enchâssées. C'est une piste tracée par C. Bodet et T. Lamarche (2019) lorsqu'ils définissent plusieurs « *canaux* » caractéristiques de la formation de marges, telles que les CAE.



Inspirées des analyses régulationnistes sectorielles (Bartoli et Boulet, 1990), la méthodologie mésoéconomique se décline par l'identification d'un périmètre, des acteurs majeurs intervenant dans la création de dispositifs institutionnels et de régimes économiques de fonctionnement. L'objectif final est de qualifier les modes de régulation institués par la formation d'un compromis social institutionnalisé. À l'appui des caractéristiques propres aux CAE, en tant qu'institution et organisation formant une entreprise coopérative expérimentale, complétée par les éléments constitutifs des modèles socioprodutifs, il est possible d'envisager l'espace mésoéconomique que représente le mouvement des CAE. Le champ de services aux travailleurs indépendants et autonomes définit le périmètre de l'environnement concurrentiel des CAE. Les acteurs sont identifiés avec les parties prenantes internes et externes. Le système socioprodutif représente les dispositifs institutionnels. Les modèles socioprodutifs se réfèrent aux régimes économiques de fonctionnement. Considérant le rôle des coopératives comme agents de régulation (Ansart, Artis et Monvoisin, 2014), les CAE pourraient constituer un sous-système socioéconomique améliorant les conditions de travail et de production des TA selon des logiques distinctes du système dominant (Bodet, de Grenier et Vallade, 2015).

C'est la portée des régulations des CAE dans le système macroéconomique qu'il s'agit de mesurer pour comprendre les facteurs de diversifications de modèles socioprodutifs. Ces « *marges institutantes* » (Lamarche et Bodet, 2019) restent fragiles pour mettre en œuvre des modèles socioprodutifs pérennes du fait de leur contraste vis-à-vis du système. Pour terminer, on relèvera l'intérêt d'une approche territoriale pour envisager les espaces mésoéconomiques, du fait de la mutation des relations sociales de production (Laurent & Mouriaux, 2008) et des modalités de valorisation du patrimoine collectif immatériel (du Tertre, 2008). À plusieurs reprises, la dimension territoriale a été repérée comme un élément agissant sur les modèles socioprodutifs des CAE. Ainsi, une piste d'analyse consisterait à qualifier les liens des CAE avec leur territoire avec l'analyse mésoéconomique, comme le suggèrent C. Bodet et T. Lamarche (2019).

*En synthèse.* Les modèles socioprodutifs des CAE reposent sur l'articulation entre plusieurs logiques et dynamiques socioprodutives étroitement imbriquées au cours du processus de formation de compromis caractérisé par ses propriétés collectives et démocratique. Nous aboutissons à trois concepts éclairant la compréhension des CAE comme entreprises coopératives expérimentales : le travail autonome et démocratique, le rapport coopératif d'activité et la multifonctionnalité. Sur le plan de la théorie de la régulation, notre recherche constitue une déclinaison adaptée de la grille des modèles produtifs pour comprendre le système et les dynamiques socioprodutives des entreprises des zones grises de l'emploi et du travail. La stratégie et la configuration socioprodutive sont déclinées selon plusieurs niveaux de production comme unités productives interdépendantes d'une entreprise. Nous approfondissons la dimension politique des modèles économiques en introduisant la multifonctionnalité pour penser les dynamiques socioprodutives d'une entreprise coopérative. Nous contribuons à la théorisation de l'économie sociale avec un schéma d'analyse étudiant de façon synchronique et processuelle, la multifonctionnalité des coopératives. L'analyse des conditions de formation des compromis de gouvernement permet d'envisager la combinaison de fonctions socioprodutives à l'issue du processus de délibération. Ce schéma permet aux acteurs de considérer conjointement leurs

dynamiques sur le plan des niveaux de production, des logiques socioproductives, des processus démocratiques.

## 6. *Retours sur trois notions clés pour appréhender les zones grises de l'emploi et du travail*

Sur le plan théorique, le deuxième apport de la thèse concerne l'introduction de plusieurs notions et concepts dans le champ de la littérature à propos des zones grises de l'emploi et du travail. Considérant l'émergence des CAE dans le cadre des mutations du travail et de l'emploi ainsi que la place de la production réalisée par les UPIC dans leur modèle économique, sans oublier le discours politique qu'elles portent sur l'entrepreneuriat individuel, nous avons exploré plusieurs éléments pour étudier les phénomènes socioéconomiques qui se profilent actuellement. C'est d'abord par la circonscription du périmètre du champ des services aux travailleurs autonomes et l'étude de la figure du travailleur indépendant et autonome (3.1.). Ensuite, c'est par le prisme de l'activité que nous envisageons l'autonomie et la démocratie caractéristique des recompositions actuelles du travail (3.2.). Puis, nous considérons l'émergence de relations sociales de production singulières dans les zones grises du travail et de l'emploi, avec le concept de rapport coopératif d'activités (3.3.). Enfin, nous montrons les perspectives d'analyses ouvertes avec l'analyse des stratégies de revenus des TA en CAE, pour étudier plus largement les travailleuses indépendantes et autonomes des zones grises (3.4.).

### 6.1. Travailleurs autonomes des zones grises de l'emploi et du travail

La thèse propose d'analyser les zones grises du travail et de l'emploi, en qualifiant une partie de ses acteurs avec la notion de travailleuses autonomes. Il s'agit de considérer l'existence de différentes modalités d'organisation, à l'instar des CAE : la définition du champ des activités de services aux travailleurs indépendants et autonomes permet d'étudier leur positionnement dans leur environnement concurrentiel. En tant que coopératives, les CAE organisent en principe leur production en fonction des besoins formulés par leurs membres bénéficiaires au centre de leurs modèles socioproductifs. Considérant les limites de la notion d'entrepreneur pour qualifier les singularités de cette nouvelle génération de travailleurs indépendants et autonomes (Bologna, 2016), d'autant que dans les CAE ils sont également sociétaires, nous avons cherché à qualifier cette figure à partir de notre enquête et étayée par la littérature dédiée selon plusieurs approches disciplinaires. Au regard de l'état de l'art relatif aux zones grises de l'emploi et du travail, l'objectif était d'enrichir l'approche régulationniste, pour envisager les processus d'auto-organisation des travailleuses indépendantes et autonomes en dépassant la figure du salarié. De fait, les mutations de l'organisation des entreprises interrogent la définition de l'employeur, aussi bien dans le cadre de la relation individuelle de travail que des relations collectives du travail. En sus, les sous-traitants (indépendantes et autonomes, salariés portés ou micro-entrepreneuses) sont mis en concurrence alors qu'auparavant une partie d'entre eux voyaient leurs tâches soumises à une relation salariale de subordination et non à une relation commerciale.

La notion de zones grises du travail et de l'emploi permet d'analyser les changements institutionnels contemporains (Bureau & Dieuaide, 2018). Définie comme un espace de transformation radicale et alternative à l'institutionnalisation dominante, cette approche envisage le pouvoir d'agir et les actions

collectives d'un ensemble d'acteurs dominés. Plus qu'un compromis avec le système institutionnel en place, ils cherchent à infléchir les processus dominants en expérimentant des alternatives organisationnelles dont ils ont le contrôle. L'enjeu pour eux est de faire reconnaître la pertinence et la légitimité de leurs actions, par leurs pairs et par les institutions publiques, afin de bénéficier d'une reconnaissance légale de leur situation d'emploi et accéder une protection sociale plus adaptée. La notion de zones grises du travail et de l'emploi permet d'étudier l'émergence d'un mouvement d'auto-organisation des travailleurs indépendants et autonomes, dans de nouvelles formes d'actions collectives, au-delà du système (Dieuaide, 2017). Dans cet esprit, les modèles socioproductifs sont étudiés en considérant la centralité des bénéficiaires au regard du pouvoir d'initiative et de contrôle dont ils disposent sur les choix de production et d'organisation. Alors, nous définissons la travailleuse autonome (TA) comme une personne qui organise, développe et gère son Activité professionnelle de façon autonome afin de subvenir à ses besoins et assurer la reproduction de ses moyens de production. Cette qualification permet de repérer les processus de reconnaissance d'une catégorie d'acteurs émergents. Alors, les CAE constituent un espace instituant un mode d'organisation singulier qui reflète ces recompositions organisationnelles dans les zones grises de l'emploi et du travail (Bureau & Corsani, 2018).

En outre, nous enrichissons l'analyse des zones grises du travail et de l'emploi en nous intéressant aux entreprises du champ des services aux travailleurs indépendants et autonomes. L'objectif était d'identifier les principaux concurrents des CAE et de comprendre leur positionnement. Le champ est composé d'un ensemble d'entreprises hétéroclites, qui toutes sont marquées par des bricolages institutionnels et l'émergence de modes d'organisation inédits par un groupe de travailleuses indépendantes, par des acteurs privés, publics ou encore un syndicat (CFDT). Le développement des plateformes d'emploi illustre cette dynamique continue encore non stabilisée. C'est dans cet ensemble de bricolages et d'expérimentations que se situent les CAE, ce qui explique la difficulté à saisir ces dynamiques inédites, qui plus est en marge des institutions : les zones grises de l'emploi et du travail. Source d'expérimentations et de transformations sociales, elles sont aussi le lieu de recomposition de rapports de pouvoir et de dégradation des conditions de travail et d'emploi.

*En synthèse.* Dans une perspective régulationniste, nous enrichissons la compréhension des zones grises de l'emploi et du travail en déclinant les modèles productifs aux organisations institutantes et en identifiant la figure de TA pour dépasser une analyse centrée sur le salariat. Notre approche des zones grises du travail et de l'emploi permet d'envisager le rôle des EESS dans le développement d'organisations aux services des travailleurs indépendants et autonomes (ex. insertion par l'activité économique). La considération de la figure de TA permet de situer les actions des CAE entre le mouvement coopératif ouvrier et artisan et l'économie solidaire. Enfin, plusieurs clés de lecture permettent aux TA de se situer et se qualifier, un enjeu du fait de leur situation singulière et complexe à présenter à des néophytes. De façon plus globale, la définition du champ des activités de services aux travailleuses indépendantes et autonomes donne aux CAE un moyen de se positionner, en justifiant leur spécificité auprès des institutions publiques.

## 6.2. Des apports du travail autonome et démocratique

Les mutations du travail avec la croissance de l'économie de services et l'ampleur de la production cognitive (numérique) et le développement du travail indépendant et autonome nous ont conduits à identifier le travail comme un élément central dans les CAE. Leurs réflexions sur l'autonomie dans le travail étroitement associé au métier, incluant des engagements dans la vie coopérative en attestent. Parmi les biais des modèles productifs, Freyssenet (2005) relevait l'insuffisante considération du travail, un constat également fait par C. du Tertre (2013) lorsqu'il analyse le travail dans les services. Notre approche s'inscrit dans une perspective philosophique et sociologique de la centralité politique du travail. Il s'agit de dépasser le prisme du rapport salarial pour considérer des situations d'emplois atypiques en progression. Notre analyse du travail dans les CAE s'appuie sur une approche pragmatiste du travail, à la fois comme un élément central dans la société (Renault, 2012 ; Cukier, 2018), comme un vecteur d'autonomie (Renault, 2013) sous certaines conditions, et enfin comme un ensemble d'activités (Bidet & alii., 2006) qu'il s'agit de gérer et d'organiser (Bidet, 2017 ; Datchary, 2017). Cette approche enrichit l'analyse du travail serviciel et immatériel, en allant au-delà des activités directement marchandes, d'autant plus visibles dans le cas du travail autonome des membres en CAE. Nous introduisons la considération des mutations relatives à la centralité du travail qui se reconfigure avec les modes de production émergents.

Dans la thèse, le travail autonome qualifie une activité productive gérée et contrôlée par une personne dans un espace productif intégré volontairement, dans lequel elle est en mesure d'intervenir sur les décisions. Il se différencie du travail indépendant par son inscription dans un système de régulation (ici celui des CAE), qui simultanément renforce et contraint le travail, mais s'équilibre par la possibilité d'orienter et de participer aux décisions relatives à l'organisation, la gestion et la valeur du travail. L'expression de travail autonome et démocratique se comprend comme un processus réciproque : pour que le travail soit démocratique, il implique d'être autonome, pour que le travail soit autonome, il implique des dynamiques démocratiques. Dans les CAE, trois champs d'activités sont discernés : professionnelles, communautaires et démocratiques. L'enjeu consiste à les organiser en fonction des contraintes socioéconomiques individuelles et collectives et de l'allocation des temps disponibles. Cette conceptualisation permet de repérer les tensions que l'imbrication de ces activités engendre sur le plan de l'autonomie et de la démocratie dans les CAE. Le caractère chronophage de la coopération génère des difficultés dans l'organisation du travail des TA (Ballon et alii., 2019). De fait, cela inclut de consacrer du temps à des réunions de réflexions alors même que le développement commercial de l'Activité entrepreneuriale est contraint, induisant un décalage entre l'utopie de la coopération et la réalité des temporalités, des contraintes économiques.

Les CAE contribuent à redonner une centralité politique au travail par leur mode d'organisation productive soutenu par un Projet coopératif : le travail se veut démocratique et autonome. Les facteurs qui déterminent la capacité d'une personne à pouvoir exercer un travail autonome ont été explorés en s'appuyant sur la pensée de Gorz et la littérature sur les Scop. Dans les CAE, l'autonomie dans le travail des membres révèle une certaine ambivalence : il est favorisé par le système socioproductif et

les moyens de production, mais comprend aussi des formes hétéronomes, comme le cadre de la coopérative, l'accompagnement qu'elle propose, le marché concurrentiel, la capacité de négociation du prix du travail, des modalités et conditions de production avec les donneurs d'ordre. De plus, le travail autonome ne résulte pas toujours d'un choix, mais d'une contrainte à trouver une source de revenus au moyen d'une AE. Alors, paradoxalement, c'est une forme d'hétéronomie qui conduit à l'intégration d'une CAE. Finalement, le travail autonome et démocratique constitue un processus d'autonomisation (Bodet & alii., 2015) et de démocratisation continu, que les CAE rendent possible par les formes de mutualisation, de coopération et de solidarité qu'elles favorisent.

*En synthèse.* Constatant l'insuffisante prise en compte du travail et de ses mutations contemporaines dans les modèles socioproductifs, nous revisitons l'idée de centralité politique du travail, en dépassant l'analyse du travail salarié, à partir de l'analyse des activités « grises » du travail cognitif et serviciel. Cette approche nous permet d'envisager les conditions des travailleurs autonomes en distinguant les activités liées aux processus de délibérations nécessaires à la formation du compromis de gouvernement coopératif, enrichissant en cela également les analyses en ESS. La notion de travail autonome et démocratique rend compte de l'enchâssement d'activités menées selon des finalités complémentaires et contradictoires. C'est un éclairage fécond pour penser le travail en ESS de façon plus générale. Finalement, l'identification d'une pluralité d'activités composant le travail autonome et démocratique fournit un schéma de lecture susceptible d'aider les TA à envisager l'articulation de leur temps, par ailleurs mobilisable dans l'accompagnement par les SEM.

### 6.3. Un éclairage sur les relations sociales de production dans les zones grises à la lumière du rapport coopératif d'activités

Pour étudier les mutations des relations sociales de production dans les zones grises de l'emploi et du travail, nous proposons une grille d'analyse adaptée aux singularités des CAE. L'identification des parties prenantes d'une CAE permet d'appréhender les rapports de force qui structurent ses dynamiques socioproductives. Deux catégories ont été distinguées : les parties prenantes internes (celles qui associent leur travail et/ou leur contribution financière) et les parties prenantes externes (réseau ESS et coopératifs, financeurs coopératifs, acteurs externes marchands et les acteurs de la régulation). Inspirée à la fois par l'expression de rapport salarial (Boyer 2002), du rapport social d'activités (Laurent & Mouriaux, 2008), combiné avec l'expression de rapport de coopération (Hiez, 2006), l'expression de rapport coopératif d'activités qualifie les relations sociales de production qui se profilent dans les CAE. Le mot « rapport » considère les rapports de pouvoir qui se forment au cours du processus de production ; l'adjectif « coopératif » indique la dimension spécifique de la relation d'emploi dans une coopérative, et plus particulièrement dans une Scop, qui implique une relation sociétaire, et enfin la notion d' « activité » rend compte de l'évolution de l'emploi et du travail, en dépassant l'analyse par la relation salariale par une focalisation sur l'activité.

La définition du *rapport coopératif d'activités* permet d'identifier la coexistence de plusieurs rapports sociaux de production qui se profilent dans les CAE, entre une relation entrepreneuriale, une relation d'emploi et une relation sociétaire. La complexité des CAE s'illustre par la diversité et l'imbrication de

rapports de production définis par des règles, pratiques et relations différentes que cette grille vise à discerner, pour étudier les reconfigurations d'emplois des zones grises du travail et de l'emploi (Bureau et Dieuaide, 2018). Plusieurs limites à l'autonomie et à la réduction des risques des TA ont été identifiées dans ce rapport coopératif d'activité. Elles proviennent du marché et des rapports concurrentiels entre les TI et TA, qui pèsent sur les revenus des TA. L'autonomie productive et la réduction des risques liés à l'activité autonome sont permises par l'encastrement étroit et une forme de mise en tension des limites de chaque rapport avec un autre (exemple : l'autonomie dans le rapport entrepreneurial versus la protection dans la relation d'emploi). L'encastrement de relations sociales de production distinctes constitue un processus instituant qui, malgré un contexte défavorable et les limites identifiées, favorise l'autonomie de ses membres. La surcharge de travail des SEM, la difficulté pour les TA de parvenir à dégager des revenus continus et suffisants s'expliquent par des ressources insuffisantes ou plutôt insuffisamment valorisée du fait des contraintes systématiques. Ce constat n'est pas propre aux CAE mais représente une difficulté structurelle pour les EESS, qu'il faut comprendre en lien avec leur intention de transformation sociale. A l'appui du quadrilatère de Desroches (1992), nous caractérisons les rapports conflictuels en économie sociale. Nous montrons que le rapport coopératif d'activités se fragilise s'il n'est pas soutenu par des modalités de transmission des informations, des processus de décision et des modalités favorisant la participation de l'ensemble des membres.

Le rapport coopératif d'activités intègre l'évolution des formes de travail et d'emploi, en considérant la diffusion de plusieurs rapports de force qui s'exercent à la fois sur la réalisation du travail, sur les conditions de sa mise en œuvre, sur sa valorisation, ainsi que les règles et dispositifs relatif à l'emploi. En distinguant et en combinant une réflexion sur le travail et l'emploi, il est possible de comprendre l'émergence d'un rapport, qui s'il est propre aux CAE, par son caractère coopératif notamment, est potentiellement déclinable à d'autres formes d'emploi proches : salariés-portés, assimilées salariées, micro-entrepreneur travaillant pour une plateforme de services à la demande. Il serait intéressant d'étendre plus largement cette analyse à d'autres catégories de travailleuses indépendantes et autonomes dans le cadre d'une enquête quantitative, pour faire évoluer la grille en tenant compte des spécificités juridiques et sociales.

*En synthèse.* En mobilisant l'approche des relations sociales de production de la Théorie de la Régulation (TR), nous participons à l'évolution des schémas basés sur le salariat pour étudier les mutations de l'emploi et de travail. Nous apportons une lecture des reconfigurations des relations sociales de productions dans les zones grises de l'emploi, en sus d'inclure le sociétariat. C'est ce qui nous permet de mieux évaluer les tensions qui émergent entre les acteurs d'une EESS, du fait de l'écart potentiel entre leurs intérêts individuels et l'intérêt collectif formulé. Notre approche conceptuelle permet de visualiser les effets de la coexistence de plusieurs catégories de membres, d'échanges de nature différente selon les logiques qui y sont associées. Enfin, nous qualifions les tensions et les contreponds qui structurent les relations sociales de production dans les CAE, en interne et avec les parties prenantes externes. Cette analyse permet d'envisager les différents rapports de pouvoir qui se forment selon les effets ambivalents des contraintes du marché, de l'informalité des procédures de l'EM et l'inadéquation des espaces d'expression légaux.

#### 6.4. Une première approche des stratégies de revenus des travailleuses autonomes à poursuivre

L'analyse des stratégies de compétitivité coopérative des CAE nous amène à discerner les stratégies de revenus, en vue de rendre compte des processus enchâssés, sources de complémentarité et de contradictions, entre les différentes unités productives. En ce sens, nous proposons une lecture alternative à celle proposée par C. Bodet & alii. (2013). De fait, la production des CAE repose principalement sur celle des UPIC. Leur chiffre d'affaires apporte des salaires aux TA et une ressource commune pour financées les services mutualisés. Sans considérer les stratégies de revenus dans les modèles socioproductifs, notre analyse stratégique des CAE serait tronquée. Ce prisme analytique permet d'envisager les stratégies des TA en CAE, voire d'autres travailleurs indépendants des zones grises de l'emploi et du travail. D'après notre enquête, les stratégies de revenus des UPIC s'ancrent localement dans le réseau de la coopérative, s'appuient sur le développement de coopérations de production et de mutualisation, en mobilisant éventuellement la pluriactivité, un fait plus marqué dans le secteur culturel, pour pallier la discontinuité de leurs revenus. Nous montrons l'importance de considérer la formation des stratégies de revenus pour qualifier la stratégie de compétitivité coopérative d'une CAE. D'un point de vue analytique, ce processus n'est pas évident à concevoir. Cela s'explique d'abord empiriquement par leurs cohérences partielles et variables dans le temps. En effet, elles sont formulées de façon individuelle, collective et communautaire selon plusieurs niveaux autonomes et interdépendants. La deuxième difficulté concerne le repérage des tendances génériques provenant de choix personnels et professionnels éclectiques qui s'expliquent par la multiactivité, la pluriactivité des UPIC et par la diversité des profils de TA. Nos résultats restent exploratoires sur les stratégies de revenus des UPIC. Mais, ce n'était pas le premier objet de la recherche focalisée sur les dynamiques socioproductives et le cadre mis en œuvre par l'ensemble d'UP qui forment la CAE. On fait le même constat d'insuffisances concernant les politiques produits, l'organisation du travail et les relations sociales et commerciales au niveau des UPIC, c'est-à-dire leur configuration socioproductive.

Sur le plan des critères et variables à envisager, les résultats de l'enquête Revenus & Temps (Ballon & alii. 2019) apportent plusieurs pistes intéressantes à notre approche des stratégies de revenus des UPIC. Ainsi, il s'agirait de concevoir deux champs de variables qui vont orienter les stratégies de revenus. D'abord, au niveau de l'Activité entrepreneuriale, il s'agirait de considérer la nature des AP (services à la personne, services aux organisations, construction et bâtiment, culture, artisanat, commerce et revente, etc.), le rôle de l'AE complémentaire ou principal, la diversité des AP (monoactivité, pluriactivité), les caractéristiques de l'AE (individuelle, collective, mixte), les types de clients (ex. particuliers, collectivités publiques, entreprises publiques, privées) et le stade de développement (émergence, en développement, en croissance). Deuxièmement, au niveau de la personne (TA), il s'agirait de considérer leur situation familiale (célibataire, famille monoparentale, en couple, etc.), leurs ressources financières (ex. : revenus complémentaires salariés et/ou entrepreneuriaux, minima sociaux, patrimoine), leurs expériences professionnelles (ex. : expérience entrepreneuriale ou salariale, reconversion professionnelle, etc.) et l'ancienneté coopérative. Un dernier critère nous semble intéressant à introduire plus amplement : la déclinaison de la multifonctionnalité sur le plan stratégique des UPIC. De fait, on

repère des tendances, dans les trois cas, qui invitent à envisager la recherche de plusieurs sources aux fonctions socioproductives propres aux TA. Cet élément permettrait également d'éclairer un contre-poids substantiel dans la relation entrepreneuriale entre la TA et sa clientèle.

La première catégorisation de sources de revenus nécessite d'être approfondie auprès d'un plus large panel de travailleuses autonomes, voire également indépendantes. En composant des indicateurs associés aux sources de revenus, il serait possible d'envisager une analyse statistique plus précise. En croisant les variables relatives aux AE et aux TA avec les sources de revenus privilégiées par les UPIC, il s'agirait de discerner les facteurs corrélés — de façon positive ou négative — à l'évolution des revenus des TA, en fonction de la mobilisation de différentes sources de revenus. La démarche de recherche-action semble être un moyen fructueux de poursuivre cette réflexion avec les CAE, afin d'intégrer une compréhension plus fine des stratégies de revenus pour analyser les modèles socioproductifs.

*En synthèse.* Cette première approche des stratégies des travailleuses autonomes apporte plusieurs pistes à la théorie de la régulation. D'une part, elle permet d'envisager le périmètre et les dynamiques socioproductives des Activités entrepreneuriales pour considérer les processus à l'œuvre dans les zones grises de l'emploi et du travail. D'autre part, elle étudie l'association de leurs productions dans une même entreprise mutualisant une partie de leur production. Sur le plan de la littérature en économie sociale, nous considérons les orientations stratégiques des TA à l'aune de la multifonctionnalité, cette fois au niveau des individus, qui constitue une approche intéressante pour considérer les compromis réalisés en vue de formuler un intérêt collectif. Aux acteurs (que ce soient les SEM ou les TA), nous fournissons une grille d'analyse des sources de revenus envisageables, leur combinaison, ainsi que des pistes pour les approfondir.

\*

La thèse apporte plusieurs clés de lectures pour comprendre les zones grises de l'emploi et du travail. D'abord en proposant une qualification distincte d'une partie des acteurs avec la notion de travailleurs autonomes (TA). À cela s'ajoute une lecture du travail autonome à partir d'une grille qui rend compte des activités qui le composent et du rapport évolutif des personnes au travail. En sus, nous envisageons sa dimension démocratique dans les CAE. Nous abordons l'évolution des rapports sociaux de production dans les zones grises de l'emploi et du travail à la lumière du rapport coopératif d'activités, qui se caractérisent par des contre-poids visant à réduire les tensions qui pèsent sur les TA. Enfin, nous considérons les modèles économiques des organisations dans les zones grises de l'emploi, en étudiant les modèles socioproductifs des CAE. Notre approche a la particularité d'inclure l'analyse des stratégies et des configurations socioproductives de ces petites entités productives, potentiellement déclinables, à condition d'adapter les critères utilisés.

\* \*

L'une des originalités de cette thèse concerne le dialogue théorique instauré, sur le plan conceptuel et méthodologique : entre recherche-action et philosophie pragmatiste, entre théorie de la régulation et économie sociale, entre approche philosophique, sociologique et économique sur les zones grises de



l'emploi et du travail. Ce choix éclectique repose sur une approche processuelle, systémique et socio-historique des faits économiques. Le croisement de ces lectures enrichit les méthodologies de recherche pour saisir les dynamiques multifonctionnelles des entreprises coopératives ainsi que les régulations instituantes qu'elles expérimentent dans les zones grises de l'emploi et du travail. L'intérêt de la thèse est d'avoir mis en dialogue plusieurs champs de recherche, à la fois sur le plan des concepts, des disciplines que des lectures, afin d'aboutir à une lecture globale des dynamiques socioproductives des CAE. Notre analyse sur la multifonctionnalité des CAE considère la centralité du travail (travail autonome et démocratique) et des échanges et relations sociales (rapport coopératif d'activités). Si on peut critiquer l'apport insuffisant relatif au positionnement théorique et l'articulation risquée d'un grand nombre de concepts, cette thèse propose néanmoins des pistes de recherche fécondes pour comprendre les mutations du travail, de l'emploi, des organisations et des systèmes socioproductifs contemporains.

\* \* \*

Cette thèse montre les apports d'un dialogue transdisciplinaire fécond pour saisir le système et les dynamiques multifonctionnelles des coopératives, élargissant l'analyse des faits économiques, au-delà des considérations marchandes, poursuivant ainsi les réflexions d'un institutionnalisme en économie sociale. À l'appui d'une analyse de cas descriptive, cette lecture holiste permet d'appréhender la complexité des dynamiques socioproductives des CAE, dans une approche synchronique et processuelle de leur multifonctionnalité, de leur multiactivité et du caractère multiniveau de leur production. La capacité des coopératives à pérenniser leurs modèles socioproductifs dépend du processus continu d'hybridation qu'elles constituent, selon les évolutions de la législation, de l'environnement, des besoins de ses membres et de la qualité de ses moyens de production, le tout validé par un processus de délibération aboutissant à la constitution d'un intérêt collectif que qualifie le compromis de gouvernement coopératif.

Dans les CAE, le potentiel de coopération est important. Ces dernières années, on constate le développement d'une offre de services internes aux CAE sur le plan marchand et communautaire. Le sens du travail et de la production des CAE est un atout essentiel dans la pérennité de leur modèle par rapport aux entreprises sociales. Les dispositifs et les règles restent cependant à développer pour valoriser les échanges d'ordre mutualisé et réciprocaire, afin d'en renforcer la visibilité. Le manque d'organisations, de règles et de dispositifs adaptés constitue l'une des fragilités des CAE, accentuée lorsque le système démocratique est déficient et que les coopérations de production instituées restent limitées. La RA constitue une opportunité pour développer des dispositifs adaptés aux mutations contemporaines. L'enjeu des CAE concerne la reconnaissance de leurs expérimentations sociales et leurs productions de connaissance par le biais du Crédit d'Impôt Recherche et de l'Innovation. Néanmoins, ces dispositifs passent par la constitution de dossiers complexes à entreprendre pour ces petites structures. De plus, cette stratégie est risquée au cas où les recherches et les innovations ne sont pas reconnues comme telles par les institutions en charge de leur évaluation.

Plusieurs pistes de recherche sont envisageables au regard des évolutions contemporaines du mouvement des CAE. Les trajectoires d'Oxalis, Coopaname et Arterréel nous amènent à considérer des évolutions structurelles et conjoncturelles susceptibles de modifier leur système et leurs dynamiques socioproductives. La notion de taille critique d'une coopérative, pour faire vivre son Projet autour d'une communauté, émerge ainsi de notre analyse. Cette question se pose d'autant plus avec les expérimentations de mutualisation interCAE observées dans le mouvement des CAE. L'introduction d'outils numériques pour accompagner la gestion des Activités entrepreneuriales et faciliter les coopérations est en effet susceptible d'élargir la communauté des CAE. Face au développement des plateformes numériques d'emploi, dont certaines revendiquent une identité coopérative, les CAE sont poussées à se positionner différemment dans le champ des services aux travailleurs indépendants et autonomes (ex. Endie du réseau Coopérer pour Entreprendre). Le processus d'institutionnalisation des CAE, sous l'effet de la législation de 2014, puis de la loi Pacte de 2019, combinée avec la baisse des subventions publiques au profit d'autres modes de financement, amène le mouvement à encadrer et valoriser les spécificités de son Projet coopératif (ex. label CAE de CPE). Les stratégies de diversification de leurs activités (ex. coopératives jeunesses de service) et de leur offre, avec un rapprochement des tiers-lieux, laissent penser à des évolutions substantielles des CAE. Enfin, on constate leur notoriété grandissante auprès des institutions étatiques et des organisations internationales, comme l'OIT, qui voient dans ces organisations un moyen de répondre à l'augmentation du travail indépendant (Eum, 2017 ; Cicopa, 2018). Les expérimentations de création de CAE au Maghreb et en Afrique de l'Ouest, suscitent d'ailleurs un soutien des ONG. Elles viennent interroger les approches de l'entrepreneuriat culturellement situées et la déclinaison d'une coopérative pensée en cohérence avec les institutions françaises.

La crise socioéconomique consécutive à l'actuelle pandémie du covid-19 permet d'éprouver un peu plus les modèles socioproductifs, à la lumière des réactions des CAE. En effet, ses conséquences sur les travailleurs indépendants et autonomes sont particulièrement marquées. Les microentrepreneurs se situent en première ligne : leur situation économique fragile se double d'une dépendance importante à leur clientèle et enfin d'une protection sociale réduite. Les travailleuses autonomes en CAE ne sont pas exemptées des impacts économiques réduisant leur salaire ; en conséquence, les CAE font face à une baisse de leur principale ressource la contribution coopérative des UPIC. La crise du covid-19 renforce les difficultés économiques des CAE, déjà fragilisées par la baisse des subventions publiques et la transformation du CICE. Cette crise ravive les réflexions sur la mutualisation des risques et les solidarités interprofessionnelles d'une nouvelle génération de travailleurs autonomes, en situation de précarité et de dépendance vis-à-vis de leur donneur d'ordre, sans protection sociale, ni de mutualisation des risques possibles, car elles sont seules. La protection sociale ne permet pas de couvrir les aléas socioéconomiques rencontrés par les travailleuses indépendantes et autonomes montrant la nécessité de faire évoluer sa structure pour intégrer les nouveaux enjeux issus de la croissance du travail indépendant et autonome et des situations de travail atypiques.

Alors que la production marchande est fortement réduite et si on considère la multifonctionnalité des CAE, quels sont leviers actionnables pour pallier ces conséquences socioéconomiques sur les travailleurs autonomes ? Les modèles socioproductifs éclairent plusieurs mécanismes de mutualisations des

risques socioéconomiques visant la réduction des incertitudes, des discontinuités et des risques qui pèsent sur la stabilité des Activités entrepreneuriales (AE). La première forme de mutualisation concerne le versement du salaire aux travailleuses autonomes, même si la prestation n'a pas encore été payée par le client, qui constitue une forme d'avance sur salaire. La deuxième forme concerne l'accès à un fonds de solidarité dédié aux TA qui subiraient une chute brutale de leur chiffre d'affaires. La troisième forme repérée prend la forme d'une mutualisation annuelle opérée par la CAE entre les AE bénéficiaires et déficitaires à partir d'un système de contribution aux risques collectifs et individuels (Veyer et Sangiorgio, 2018). La quatrième forme concerne les fonds d'investissement internes à destination des investissements dans les AE. Enfin, si les échanges réciprocaires ne représentent pas directement une forme de mutualisation, ils instaurent néanmoins une dynamique continue de production et d'échanges alternatifs, marquée par une orientation solidaire.

Ces dispositifs et ces mécanismes restent encore peu développés dans les CAE. Au regard de la crise actuelle, l'interrogation porte sur la capacité des CAE à pouvoir faire société afin de limiter les impacts économiques sur ses membres. Le statut d'assimilé-salarié des TA leur permet de bénéficier du chômage partiel et ainsi protéger leur emploi pour un temps. C'est l'une des premières protections que les CAE offrent à leurs membres pour limiter les effets de la crise sanitaire. On relève des discussions au sein des CAE et entre les CAE pour approfondir ces mécanismes de mutualisation illustrant une volonté réaffirmée de se saisir de contexte de crise pour la transformer en opportunité d'esquisser de nouvelles expérimentations. Il n'en reste pas moins que les difficultés économiques des CAE sont grandes, du fait de la précarité socioéconomique de leurs membres, dépendant d'un ensemble de facteurs extérieurs : la réponse des institutions pour prendre en compte les situations particulières des ESA, la capacité des donneurs d'ordre à poursuivre leur demande dans un contexte de crise ou encore la restriction des déplacements, etc. Face aux incertitudes socioéconomiques créées par la crise de la covid-19, la notion de « *futurité* » définie par Commons (1931) permet de considérer l'imaginaire des CAE comme un potentiel d'expérimentations pour concevoir des mécanismes de mutualisation et de coopération dans un contexte de crise économique. Dans cet esprit, les CAE participent à un mouvement instituant des modèles socioproductifs, dont la singularité repose sur une démarche d'expérimentations permanente induisant un processus d'hybridation.

## Listes des illustrations de la conclusion

### Listes des encadrés

Encadré 1 : Le raisonnement abductif appliqué à la qualification de la multifonctionnalité des CAE  
p. 718

### Listes des figures

Figure 1 : Raisonnement processuel et apports analytique de la thèse  
p. 711

Figure 2 : Schéma du processus des modèles socioproductifs : éléments, composantes et dynamiques  
p. 731

## Bibliographie

Abbouidi M.-C., Ferré T. et Lefranc J. (2019), « Près de la moitié des emplois du numérique localisés en Ile-de-France », Insee analyses Ile-de-France, n°111.

Abdelnour S. (2014), « L'auto-entrepreneuriat : une gestion individuelle du sous-emploi », La nouvelle revue du travail, vol. 2, n°5.

Abdelnour S. (2016), « 13. Moi, petite entreprise. Impacts individuels et collectifs de la diffusion de l'auto-entrepreneuriat », Regards croisés sur l'économie, vol. 2, n°19, pp. 192-203.

Abdelnour S. (2017), *Moi, petite entreprise. Le régime de l'auto-entrepreneur, de l'utopie à la réalité*, Paris, PUF.

Abdelnour S. et Bernard S. (2018), « Vers un capitalisme de plateforme ? Mobiliser le travail, contourner les régulations. Présentation du Corpus », La nouvelle revue du travail, vol. 2, n°13.

Abdelnour S. et Lambert A. (2014), « "L'entreprise de soi", un nouveau mode de gestion politique des classes populaires ? », Genèses, vol. 2, n°95, pp. 27-48.

Abhervé M. (2017), « Les modestes crédits de l'ESS poursuivent leur parcours dans la nomenclature budgétaire, et le rabot son oeuvre », ESS, Emploi, Insertion et bien d'autres choses.

ACCOSS (2018), « Les microentrepreneurs fin 2017 », Conjoncture, Accoss Stats, n°273, Montreuil, Accoss.

Aglietta M. et Brender A. (1984), *Les métamorphoses de la société salariale : la France en projet*, Paris, Calmann-Lévy (Perspectives économiques).

Alam T., Gurruchaga M. et O'Miel J. (2012), « Science de la science de l'État : la perturbation du chercheur embarqué comme impensé épistémologique », Sociétés contemporaines, vol. 3, n°87, pp. 155-173.

Albert V. et Didier M. (2019), « Les résultats économiques des entreprises d'insertion : quels écarts avec des entreprises classiques ? », Dares Analyses, janvier 2019, pp. 10.

Alchian A.A. et Demsetz H. (1972), « Production, information costs, and economic organization », The American economic review, vol. 62, n°5, pp. 777-795.

Alchian A.A. et Demsetz H. (1973), « The property right paradigm », The journal of economic history, vol. 33, n°1, pp. 16-27.

Alcouffe A., Chevallier M. et Prades J. (2013), « De Walras à Vanek. Coopération et politique », HAL.

Allard F., Amans P., Bravo-Bouyssi K. et Loup S. (2013), « L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activité et d'Emploi : des singularités à questionner », Management international/International Management/Gestión Internacional, vol. 3, n°17, pp. 72-85.

Allard-Poesi F. et Perret V. (2003), « La Recherche-Action », in *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, Caen, pp. 85-132.

Allard-Poesi F. et Perret V. (2004), « La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux », Finance contrôle stratégie, vol. 4, n°7, pp. 5-36.

Amable B. (2005), « Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation », HAL.

Amar N. et Viossat L.-C. (2016), « Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale », n°2015-121R, Paris, Inspection générale des affaires sociales.

Amar N. et Viossat L.-C. (2018), « L'impact des plateformes collaboratives sur l'emploi et la protection sociale : quelques perspectives », Revue française des affaires sociales, n°2, pp. 68-81.

- Amours M. d' (2006), *Le travail indépendant: un révélateur des mutations du travail*, Québec, Presse de l'Université du Québec (Pratiques et politiques sociales et économiques), 230 p.
- Amours M. d' et Crespo S. (2004), « Les dimensions de l'hétérogénéité de la catégorie de travailleur indépendant sans employé: éléments pour une typologie », *Relations industrielles*, vol. 59, n°3, pp. 459-489.
- Amours M. d', Noiseux Y., Papinot C. et Vallée G. (2017), « New Frontiers of the Employment Relationship », *Relations industrielles - Industrial relations*, vol. 72, n°3, pp. 409-420.
- Andion C. et Malo M.-C. (1998), « La gestion des organisations de l'économie solidaire », HAL.
- Ansart S., Artis A. et Monvoisin V. (2014), « Les coopératives: agents de régulation au coeur du système capitaliste ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 5/6, n°5, pp. 111-119.
- Ansart S., Artis A. et Monvoisin V. (2017), « Coopératives et pluralisme institutionnel: La thèse revisitée de la banalisation des banques coopératives en France », *Entreprise & société*, vol. 2, n°2, pp. 47-72.
- Antonmattei P.-H. et Sciberras J.-C. (2008), « Le travailleur économiquement dépendant: quelle protection ? », Paris, Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité.
- Arango L. (2015), *Ethnographies de la gestion de l'eau à Tuti (Khartoum, Soudan) et à Caño de Loro (Carthagène, Colombie). Histoire, localité et politique dans une perspective d'anthropologie urbaine comparée.*, Thèse de Doctorat en Anthropologie, sous la dir. de B. Casciarri, Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis.
- Arbogast M. (2017), « La rédaction non-sexiste et inclusive dans la recherche: enjeux et modalités pratiques », INED Collection : Documents de travail, n° 231.
- Arena R. (1991), « De l'usage de l'histoire dans la formulation des hypothèses de la théorie économique », *Revue économique*, vol. 2, n°42, pp. 395-410.
- Argyris C., Putnam R. et Smith D.M. (1985), *Action science*, Jossey-Bass Inc Pub.
- Artis A., Demoustier D. et Lambersen S. (2012), « La coopérative, une entreprise socio-marchande ? », *L'étonnant pouvoir des coopératives – Textes choisis de l'appel international de propositions*, pp. 91-104.
- Askenazy P. et Timbeau X. (2003), « Partage de la valeur ajoutée et rentabilité du capital en France et aux États-Unis: une réévaluation », *Economie et statistique*, n°363-364-365, pp. 167-189.
- Auvolat M. (2008), « Les coopératives d'artisan: Du métier au développement coopératif », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°307, pp. 58-66.
- Azaïs C., Corsani A. et Dieuaide P. (2001), *Vers un capitalisme cognitif: entre mutations du travail et territoires*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Badoin R. (1987), « L'analyse économique du système productif en agriculture », *Cahiers des Sciences Humaines*, vol. 23, n°3/4, pp. 357-375.
- Balaguer J.I.G. et Castellano C.J.P. (2012), « The different conception of economic profit in cooperatives », *Journal of Co-Operative Accounting and Reporting*, vol. 1, n°1, pp. 29.
- Ballon J. (2019), « The entrepreneur-salaried employee-associate: An autonomous wage-earner or a dependent entrepreneur? », *Society and Business Review*, vol. 14, n°4, pp. 415-430.
- Ballon J. et Bodet C. (2017), « De l'action à la recherche et vice-versa: L'émancipation par le savoir à Coopaname », in *Construire collectivement du sens - Les apports de François Rousseau*, Paris, Dalloz (Jurisassociations), pp. 62-79.
- Ballon J., Bodet C., Bureau M.-C., Corsani A., Grenier N. de et Desgris A.-L. (2018), « La investigación como herramienta de cambio democrático: la experiencia de dos cooperativas de actividades y de empleo », *Revista Del Centro de Estudios del Trabajo*, n°10, pp. 7-37.

- Ballon J., Bodet C., Bureau M.-C., Corsani A., Grenier N. de et Desgris A.-L. (2019), « Mutualiser le travail: une utopie concrète ? », *Les Mondes du Travail*, n°23.
- Ballon J., Boudes M. et Veyer S. (2017), « Bricoler du collectif à l'heure d'Uber », in *Construire collectivement du sens - Les apports de François Rousseau*, Paris, Dalloz (Jurisassociations), pp. 126-141.
- Ballon J., Le Dilosquer P.-Y. et Thorigny M. (2019), *La recherche en action: quelles postures de recherche?*, Reims, Editions et presses universitaires de Reims.
- Barbier R. (2003), « Le sujet dans la recherche-action », in *La recherche-action Une autre manière de chercher, se former, transformer*, Paris, Editions L'Harmattan, pp. 51-67.
- Barrère C., Barthélemy D., Nieddu M. et Vivien F.-D. (2005), *Réinventer le patrimoine de la culture à l'économie, une nouvelle pensée du patrimoine*, Paris, L'Harmattan.
- Barreto T. (2011a), « Penser l'entreprise coopérative: au-delà du réductionnisme du mainstream », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 82, n°2, pp. 187-216.
- Barreto T. (2011b), « Société coopérative de production (Scop) et démocratie dans l'entreprise », HAL.
- Barthélemy D., Bodiguel L., Boinon J.-P., Bonnal P., Bosc P.-M., Burnod P., Cuissard O., Djama M., Doussan I., Losch B., Mercoiret M.-R., Nieddu M., Sabourin E. et Sourisseau J.-M. (2008), *La multifonctionnalité de l'agriculture: une dialectique entre marché et identité - (Groupe Polanyi)*, Versailles, Ed. Quae, 349 p.
- Barthélemy D. et Nieddu M. (2003), « Multifonctionnalité agricole: biens non marchands ou biens identitaires ? », *Économie rurale*, n°273-274, pp. 103-119.
- Barthélémy J. et Cette G. (2017), *Travailler au XXIe siècle: l'ubérisation de l'économie?*, Paris, Odile Jacob.
- Bartoli P. et Boulet D. (1990), « Conditions d'une approche en termes de régulation sectorielle: le cas de la sphère viticole », *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales (CESR)*, vol. 17.
- Bastien S. (2007), « Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, vol. 27, n°1, pp. 127-140.
- Bataille M. (1983), « Méthodologie de la complexité », *Pour*, n°90, pp. 32-36.
- Bayo E. (2012), « La nécessaire création d'un baromètre de gouvernance pour les S.C.O.P. », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 2, n°2, pp. 98-108.
- Bazillon B. (2017), « Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations », *Rapport commandité par l'Udes et le Mouvement Associatif*, Paris, KPMG.
- Bazin H. (2018), *Recherche-action et écriture réflexive: la pratique innovante des espaces comme levier de transformation sociale*, Paris, Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (Cahiers de l'Action), 182 p.
- Bazzoli L. (1994), *Action collective, travail, dynamique du capitalisme: fondements et actualité de l'économie institutionnaliste de JR Commons*, Thèse de doctorat, Lyon 2.
- Bazzoli L. et Dutraive V. (2002), « L'entreprise comme organisation et comme institution. Un regard à partir de l'institutionnalisme de JR Commons », *Économie et institutions*, vol. 1, n°2, pp. 4-46.
- Bazzoli L. et Dutraive V. (2010), « La démocratie comme fondement institutionnel d'un 'capitalisme raisonnable': lecture croisée de JR Commons et J. Dewey », HAL.
- Beaucage A. (2000), « Les motifs du passage au travail autonome selon une enquête électronique auprès de travailleurs autonomes québécois », *Paper*, n°00-2, Quebec a Hull - Relations industrielles.
- Beaucage A., Laplante N. et Légaré R. (2004), « Le passage au travail autonome: Choix imposé ou choix qui s'impose ? », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 59, n°2, pp. 345-378.

- Beaucourt C. et Louart P. (2012), « Des entrepreneurs dans les franges du salariat », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, pp. 522-530.
- Beffa J.-L. (2002), « La construction d'une stratégie de profit », *Le cas du groupe Saint-Gobain*, Paper presented to the Saint-Gobain Centre for Economic Research 5th Conference Organizational Innovation within Firms, Paris, pp. 7-8.
- Bellon B. (1991), « La compétitivité », in *Traité d'économie industrielle*, 2e édition, Paris, Economica, pp. 482-496.
- Berger G. (2003), « La recherche-action: épistémologie historique », in *La recherche-action: une autre manière de chercher, se former, transformer*, Paris, L'Harmattan, pp. 13-26.
- Berle A. et Means G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.
- Bernard C. et Amorich S. (1992), « Les créations d'entreprises en France entre 1987 et 1991 », *Insee Première*, n°229, Paris, Insee.
- Bernet J., Eynaud P., Maurel O. et Vercher-Chaptal C. (2016), *La gestion des associations*, Paris, Érès, 224 p.
- Bertran C. et Théron G. (2019), « Les revenus d'activité des non-salariés en 2016 », *Insee Première*, Paris, INSEE.
- Bianquis G. (2017), « Le chauffeur Uber, entrepreneur précaire ? », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 2, n°19, pp. 155-159.
- Bidet A. (2006), « Le travail et sa sociologie au prisme de l'activité », *Sociologie du travail et activité*. Octarès, Toulouse, pp. 5-23.
- Bidet A. (2011), « La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience ? », *Communications*, vol. 2, n°89, pp. 9-26.
- Bidet A. (2017), « 'Contraints de s'organiser': la multi-activité, entre situation de travail et formes sociales », in *Quand travailler, c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique*, Paris, Presses des Mines, pp. 23-42.
- Bidet A., Borzeix A., Pillon T., Rot G. et Vatin F. (2006), *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès Editions.
- Bidet É., Filippi M. et Richez-Battesti N. (2019), « Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 3, n°353, pp. 124-137.
- Biondi Y., Canziani A. et Kirat T. (2007), *The firm as an Entity, Implications for economics, accounting and the law*, London and New York, Routledge.
- Birgé R. (2018), *La tragédie de l'expert ou "Langagement en science-friction" comme réponse à la déconstruction de l'autoritarisme et du relativisme de l'expertise scientifique par la sociologie dramaturgique*, Thèse de Doctorat en Géomatique, sous la dir. de N. Olivier Arnaud et de J. Gleyse., Université de Montpellier.
- Blanc M. et Allaire G. (1979), « Types d'exploitations et couches sociales dans l'agriculture », *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest. Sud-Ouest Européen*, vol. 50, n°2, pp. 343-369.
- Blanchemanche S., Laurent C., Mouriaux M.-F. et Peskine E. (2000), « Multifonctionnalité de l'agriculture et statuts d'activité », *Économie rurale*, n°260, pp. 41-51.
- Block F. (2003), « Karl Polanyi and the writing of the Great Transformation », *Theory and society*, vol. 3, n°32, pp. 275-306.
- Bocayuva P.C. (2013), « L'économie solidaire et la nouvelle centralité du travail associé: pour penser une alternative au capitalisme », in *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Paris, Primento, pp. 79-95.
- Bodet C. et Grenier N. de (2012), « La mutuelle de travail interroge le modèle salarial », *L'Expansion Management Review*, vol. 3, n°146, pp. 102-109.

- Bodet C., Grenier N. de et Lamarche T. (2013), « La coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 3, n°329, pp. 37-51.
- Bodet C., Grenier N. de et Vallade D. (2015), « Les Coopératives d'Activité et d'Emploi: laboratoires d'innovation et de rénovation du rapport au travail et au revenu? L'expérience de Coopaname », HAL.
- Bodet C. et Lamarche T. (2020), « Des coopératives de travail du 19ème siècle aux CAE et Scic, les coopératives comme espace méso critique », *RECMA*, vol. 3, n°358.
- Bodet C., Lestien A., Barré A., Chalumeau A., Labadie E., Manghi E., Rouchon E., Pleintel L., Paternoster Q. et Lamarche T. (2019), *Fabriquer l'égalité. Manifeste pour en finir avec le sexisme dans l'économie sociale et solidaire.*, Ivry-sur-Seine, Les éditions de l'Atelier, 109 p.
- Boissin O., Charmettant H., Juban J.-Y., Magne N. et Renou Y. (2015), « Les Scop: quels modèles d'entreprises? des entreprises modèles? », Grenoble, Equipe Projet Scop.
- Bologna S. (2016), « Le mouvement des freelances: origines, caractéristiques et développement », Brussels, Editions Smart - Les Cahiers.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, 2e édition, Paris, Gallimard.
- Bonici C. (2017), « Les chauffeurs Uber, Canuts du XXIe siècle? », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 4, n°346, pp. 87-99.
- Bonneau J. (1994), « La création d'entreprises, source de renouvellement du tissu des PME », *Economie et Statistique*, n°271-272, pp. 25-36.
- Bonnet J. (1998), « Le renouvellement du tissu productif à travers la création d'entreprises en France », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 11, pp. 9-40.
- Bonnet J. et Renou-Maissant P. (2000), « La régulation macro-économique et sectorielle de la démographie d'entreprises », *Économie et Prévision*, vol. 4, n°145, pp. 19-40.
- Borzaga C., Depedri S. et Tortia E. (2011), « Diversités des organisations dans les économies de marché, rôle des coopératives et des entreprises sociales: Plaidoyer en faveur d'un pluralisme économique », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 3, n°321, pp. 32-49.
- Bossuet S. (2007), *Itinéraire d'artistes en coopératives d'activités et d'emploi: Vers la construction d'une nouvelle professionnalité au sein « d'Artenréel ».*, Mémoire - Diplôme de Dirigeant de Coopérative d'Activités et d'Emploi, Paris, Cnam, Ceste, 107 p.
- Bost E. (2011), *Aux Entreprenants Associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, REPAS, Valence (Pratiques utopiques).
- Botsman R. (2013), « The sharing economy lacks a shared definition », *Fast Company*, n°21, pp. 2013.
- Bouchard M., Bourque G.L., Lévesque B. et Desjardins É. (2001), « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général », *Cahiers de recherche sociologique*, n°35, pp. 31-53.
- Bouchard M.J. (2004), « Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale », *RECMA*, n°292, pp. 59-74.
- Bouchard M. et Rousselière D. (2017), « Conceptual Framework for the Purpose of Measurement of Cooperatives and its Operationalization », Geneva, International Labour Office.
- Boudes M. (2015), « Repenser le travail à l'intersection des ordres institutionnels », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°269-270, pp. 101-110.
- Boudes M. (2016a), « L'institutionnalisation risque-t-elle de figer l'innovation sociale? Le cas d'une coopérative d'activités et d'emploi », in Paris, Editions Campus ouvert (ESS), pp. 79-88.
- Boudes M. (2016b), « Social Innovation: From hybridity to purity through ambivalent relations to institutional logics », *Academy of Management Proceedings*, n°1.



- Boudes M. (2017), *Travailler autrement via l'économie sociale et solidaire: Le cas des coopératives d'activité et d'emploi*, Doctorat en sciences de gestion, PSL Research University.
- Boudes M. (2018), « *Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Étude d'une coopérative d'activité et d'emploi* », *Marché et organisations*, vol. 1, n°31, pp. 41-59.
- Bourdieu P. (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Le Seuil.
- Bourdieu P. (2003), « *L'objectivation participante* », *Actes de la Recherche en sciences sociales*, vol. 5, n°150, pp. 43-58.
- Bousquet D. et Abily G. (2015), *Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe*, Paris: Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes. En ligne à l'...
- Boussour S., Pernollet C., Perise S. et Pipon A. (2012), « *Les coopératives d'Activités et d'Emploi en Rhône-Alpes - Analyse rétrospective* », *Conseil en Stratégies de Changement*, Paris, BPI Group.
- Boyer R. et Freyssenet M. (2006), « *Glossaire des notions élaborées pour analyser les modèles productifs* », GERPISA, Paris.
- Boyer R. (1986), *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La Découverte.
- Boyer R. (2000), « *Hybridation et modèle productif: Géographie, histoire et théorie* », HAL.
- Boyer R. (2001), « *Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales - Une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes* », *Cepremap-CNRSC-EHESS*, septembre 2001.
- Boyer R. (2003), « *Les institutions dans la théorie de la régulation* », *Cahiers d'économie Politique/Papers in Political Economy*, vol. 1, n°44, pp. 79-101.
- Boyer R. (2011), « *Post-keynésiens et régulationnistes: Une alternative à la crise de l'économie standard?* », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°10.
- Boyer R. et Durand J.-P. (1998), *L'après-fordisme*, Paris, Syros (Alternatives économiques), 160 p.
- Boyer R. et Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte, 128 p.
- Boyer R. et Freyssenet M. (2008), « *14. Les stratégies de profit et les performances des firmes automobiles. Une analyse statistique, 1965-1994* », *Recherches & Régulation Working Papers*, n°RR série K 2008-14.
- Bravo-Bouyssy K. (2011), « *Les entrepreneurs en solo: différentes logiques de création* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n°1, pp. 4-28.
- Brossier J. (1987), « *Système et système de production* », *Cahiers des sciences humaines*, vol. 23.
- Brûlé-Gapihan É. et Boudes M. (2015), « *Pécher par excès de confiance?* », *Revue française de gestion*, vol. 41, n°248, pp. 153-169.
- Brulé-Josso S. et Liberos G. (2019), « *Entreprendre collectivement en coopérative d'activité et d'emploi: enjeux démocratiques de la coformation à la coopération* », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 1, n°27, pp. 49-63.
- Buchez J.-P. (1866), *Traité de politique et de science sociale*, Paris, Amyot.
- Bureau M.-C. et Corsani A. (2012), *Un salariat au-delà du salariat?*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy-Éditions Universitaires de Lorraine, 354 p.
- Bureau M.-C. et Corsani A. (2014a), « *Du désir d'autonomie à l'indépendance "Une perspective socio-historique"* », *La nouvelle revue du travail*, n°5.
- Bureau M.-C. et Corsani A. (2014b), « *La fabrique instituante au sein de Coopaname* », *Innovations sociales, innovations économiques*, pp. 365-382.
- Bureau M.-C. et Corsani A. (2015), « *Les coopératives d'activité et d'emploi: pratiques d'innovation institutionnelle* », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 1, n°15, pp. 213-231.

- Bureau M.-C. et Corsani A. (2018a), « Collective actions on the margins of the salariat », *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 24, n°3, pp. 279-295.
- Bureau M.-C. et Corsani A. (2018b), « Entrepreneur-salarié/Coopérative d'activité et d'emploi », *Dictionnaire des zones grises de l'emploi*.
- Bureau M.-C., Corsani A. et Gazier B. (2017), « WP3. Country case study: France », HAL.
- Bureau M.-C., Corsani A., Giraud O. et Rey F. (2019), *Les zones grises des relations de travail et d'emploi*, Buenos Aires, Editorial Teseo.
- Bureau M.-C. et Dieuaide P. (2018), « Institutional change and transformations in labour and employment standards: an analysis of 'grey zones' », *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 3, n°24, pp. 261-277.
- Callon M., Lascoumes P. et Barthe Y. (2001), « Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique »,.
- Capron M. (2005), *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte (Entreprise et Société), 192 p.
- Capron M. et Quairel F. (2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 1, n°1, pp. 5-17.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2015), *L'entreprise dans la société - Une question politique*, Paris, La Découverte (Grands Repères Manuels).
- Carroué L. (2015), « De l'industrie au système productif: approches épistémologiques et conceptuelles », *Bulletin de l'association de géographes français. Géographies*, vol. 92, n°92-4, pp. 452-465.
- Casaux-Labrunée L. (2007), « Le portage salarial: travail salarié ou travail indépendant? », *Droit social*, n°1, pp. 58-71.
- Casaux-Labrunée L. (2011), « Le contrat de travail au défi du portage salarial », *Droit ouvrier*, n°756, pp. 424-437.
- Casilli A.A. (2019), *En attendant les robots-Enquête sur le travail du clic*, Paris, Le Seuil.
- Castel O. (2015), « La réciprocité au coeur de la structuration et du fonctionnement de l'Économie sociale et solidaire », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 1, n°15, pp. 175-192.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 490 p.
- Catellin S. (2004), « L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire », *Hermès, La Revue*, vol. 1, n°39, pp. 179-185.
- Célérier S. (2016), « Activité ou salariat? Nouons une controverse autour du travail », *Sociologie et sociétés*, vol. 48, n°1, pp. 35-57.
- Celle S. et Fretel A. (2018), « Quelle capacité de régulation de l'entreprise coopérative comme forme d'entreprise sociale? Retour historique sur quelques conceptualisations théoriques », *Marché et organisations*, vol. 1, n°31, pp. 21-39.
- Chambolle F., Sahb M. de, Hoarau L. et Roussinet X. (2016), « Etude qualitative et économique sur les résultats et le développement des Coopératives d'Activités et d'Emploi », *Rapport de fin de mission*, Paris, Opus 3, CGScop, CPE, Copéa.
- Chandler A.D. (1992), « Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 6, n°3.
- Chanteau J.-P. (2017), « Théorie de la régulation, régulations, 'régulationnistes': éléments de méthodes et conditions d'une communauté épistémique », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, vol. 1, n°72, pp. 69-113.

- Chanteau J.-P., Grouiez P., Labrousse A., Lamarche T., Michel S., Nieddu M. et Vercueil J. (2016), « Trois questions à la théorie de la régulation par ceux qui ne l'ont pas fondée », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°19.
- Chanteau J.-P. et Labrousse A. (2013), « L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom : quelques enjeux et controverses », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°14.
- Charles-Pauvers B. et Schieb-Bienfait N. (2010), « La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement Le cas des coopératives d'activité et d'emploi. », *Gestion 2000 - recherches et Publications en Management A.S.B.L.*
- Charmettant H. (2017), « Les Scop à « direction forte » : quelle place pour la démocratie ? », HAL.
- Charmettant H., Boissin O., Juban J.-Y., Magne N. et Renou Y. (2016), « Les pouvoirs de transformation des Scop : entreprises et territoires », *Rapport d'étude*, Grenoble, Université Grenoble Alpes.
- Charmettant H., Juban J.-Y., Magne N. et Renou Y. (2016), « La 'sécuflexibilité' : au-delà des tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi, les sociétés coopératives et participatives (Scop) », *Formation emploi*, vol. 2, n°134, pp. 107-124.
- Chave F. (2017), « Les médecins et la multi-activité aux urgences pédiatriques : un processus organisationnel, individuel et situationnel », in *Quand travailler, c'est s'organiser : La multi-activité à l'ère numérique*, Paris, Presses des Mines via OpenEdition, pp. 57-76.
- Chevallier M. (2007), « Patrimoine et lien social comme résistances à l'économisation », *L'ESS face à ses responsabilités*.
- Chevallier M. (2011), *Les coopératives entre rationalité située et rationalité formelle*, Thèse de doctorat, Toulouse, Université de Toulouse, 315 p.
- Chevallier M. (2013), « Les atouts des coopératives : stabilité et expérience », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°327, pp. 63.
- Chevallier M. (2014), « Le statut coopératif : un stabilisateur garant de l'entreprise comme institution », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 2, n°12, pp. 231-242.
- Chevallier M. et Dellier J. (2020), « Quels pouvoirs informels au sein des circuits courts et locaux agroalimentaires ? Le cas du Limousin », *RECMA*, vol. 2, n°356, pp. 68-83.
- Chochoy N. (2015), « Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société », *Revue française de socio-Economie*, vol. 1, n°15, pp. 153-173.
- Chochoy N., Besançon E., Celle S., Guyon T. et Martell Y. (2015), « L'Investissement à Impact Social : vers une financiarisation de l'économie sociale et solidaire ? Version provisoire », *Socioeco.org*.
- Chomel C. (2008), « Le cadre juridique des coopératives d'entreprises : Un cadre fragmenté, mais des logiques communes – Essai de droit comparé », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°307, pp. 10-28.
- Christen-Gueissaz E. (2006), « "Le chemin se fait en marchant" Postulats et développement de la recherche-action », in *Recherche-action «Processus d'Apprentissage et d'Innovation Sociale* », Paris, L'Harmattan, pp. 21-39.
- CICOPA (2018), « The future of Work : Where do industrial and service cooperative stand? », *Strategic paper*.
- Cingolani P. (2012), *Un travail sans limites ? Subordinations, tensions, résistances*, Paris, Érès, 252 p.
- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Presses universitaires de France.
- Colletis G. et Dieuaide P. (2008), « Travail, compétences et nouvelle centralité du rapport salarial », in *Les nouveaux horizons du capitalisme - Pouvoirs, valeurs et temps*, Paris, Economica, pp. 99-124.
- Colletis G. et Paulré B. (2008), *Les nouveaux horizons du capitalisme - Pouvoirs, valeurs, temps*, Paris, Economica.

- Combes-Joret M. et Lethielleux L. (2012), « Le sens du travail à la Croix-Rouge française », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°323, pp. 64-81.
- Commons J.R. (1934), *Institutional Economics - Its Place in Political Economy*, Transaction Publishers, Edition de 1990, New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.), University of Wisconsin Press.
- Conseil d'Orientation Pour l'Emploi (2014), « L'évolution des formes d'emploi », Paris, Conseil d'Orientation pour l'Emploi.
- Coquelin L. et Reynaud E. (2003), « Les professionnels autonomes: une nouvelle figure du monde du travail », Paris, Direction des Entreprises Commerciales, Artisanales et de Services.
- Coriat B. (2015), *Le retour des communs & la crise de l'idéologie propriétaire*, Éditions Les Liens qui libèrent.
- Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les Nouvelles Théories de l'Entreprise*, Paris, Librairie Générale Française (« Le livre de poche »).
- Coris M. et Lung Y. (2005), « Les communautés virtuelles: la coordination sans proximité? Les fondements de la coopération au sein des communautés du logiciel libre, Abstract », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°3, pp. 397-420.
- Cornforth C. (1995), « Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, n°4, pp. 487-523.
- Corsani A. (2012), « Autonomie et hétéronomie dans les marges du salariat : les journalistes pigistes et les intermittents du spectacle porteurs de projets », *Sociologie du Travail*, vol. 54, n°4, pp. 495-510.
- Corsani A., Bureau M.-C., Rossignol-Brunet M., Ballon J., Bodet C. et Grenier N. de (2016), « Revenus et Temps de travail », *Enquête quantitative par questionnaire*, Paris, Coopaname & Oxalis.
- Corsani A., Dieuaide P., Lazzarato M., Monnier J.M., Moulier-Boutang Y., Paulré B. et Vercellone C. (2001), « Le capitalisme cognitif comme sortie de la crise du capitalisme industriel », HAL.
- Costa De Beauregard P., Hanet D., Marchika C. et Menger P.-M. (2006), *Etude relative à l'analyse et à l'évaluation des pratiques de portage salarial*.
- Côté D. (2000), « Les coopératives et le prochain millénaire: l'émergence d'un nouveau paradigme coopératif », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 275, pp. 149-166.
- Côté D. (2005), « Loyauté et identité coopérative: L'implantation d'un nouveau paradigme coopératif », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°295, pp. 50-69.
- Cour des Comptes (2018), « L'insertion des chômeurs par l'activité économique - Une politique à conforter », *Rapport public thématique*, Paris, Cour des Comptes.
- Cukier A. (2017), « Deux modèles de la centralité politique du travail », *Travailler*, vol. 2, n°36, pp. 27-42.
- Cukier A. (2018), *Le travail démocratique*, Paris, PUF (Actuel Marx Confrontations), 241 p.
- D'Amours M. (2009), « La responsabilisation comme nouvelle figure de la domination au travail: le cas des travailleurs indépendants », *La domination au travail: des conceptions totalisantes à la diversité des formes de domination*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 77-98.
- Darbus F. (2006a), « Reconversions professionnelles et statutaires. Le cas des coopératives d'emploi et d'activités », *Regards sociologiques*, n°32, pp. 23-35.
- Darbus F. (2006b), « Les usages sociaux d'un salariat libéral. Le cas des coopératives d'emploi et de leurs entrepreneurs-salariés », HAL.
- Darbus F. (2008), « L'accompagnement à la création d'entreprise. Auto-emploi et recomposition de la condition salariale », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 5, n°175, pp. 18-33.
- Darbus F. (2013), « Troubles dans les relations d'emploi Dénonciations face à l'ambiguïté du portage salarial », *Terrains & travaux*, vol. 1, n°22, pp. 95-113.

- Dares (2009), « L'insertion par l'activité économique en 2007 », Premières Informations, Premières Synthèses, n°17.2, pp. 11.
- Dardot P. et Laval C. (2015), *Commun: essai sur la révolution au XXIe siècle*, La Découverte.
- Datchary C. (2017), « Individu, collectif, organisation : les trois échelles de prise en charge de la multi-activité au travail », in *Quand travailler, c'est s'organiser : La multi-activité à l'ère numérique*, Paris, Presses des Mines via OpenEdition, pp. 43-56.
- Dayan J.-L. (2008), « L'emploi en France depuis trente ans », *Vue d'ensemble, L'emploi, nouveaux enjeux*, Paris, Insee.
- Defalvard H. (2013), « L'ESS comme idéal-type d'économie », *Les nouvelles frontières de l'économie sociale et solidaire*, vol. 3, pp. 69-85.
- Defalvard H. (2017), « Des communs sociaux à la société du commun », *RECMA*, vol. N° 345, n°3, pp. 42-56
- Defalvard H. (2019), *Culture et économie sociale et solidaire*, PUG - Presses universitaires de Grenoble, 137 p.
- Defourny J. (1990), *Démocratie coopérative et efficacité économique : la performance comparée des SCOP françaises*, Paris, Edition Universitaire, 234 p.
- Dejours C. (2000), « Travail, souffrance et subjectivité », *Sociologie du travail*, vol. 42, n°2, pp. 329-340.
- Delvolvé N. et Veyer S. (2009), « De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale », *Entreprendre en économie sociale et solidaire : une question politique*.
- Delvolvé N. et Veyer S. (2011), « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°319, pp. 78-96.
- Demoustier D. (2000), « Les organisations d'économie sociale, acteur de la régulation socio-économique », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°275, pp. 138-148.
- Demoustier D. (2001), *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Syros, 189 p.
- Demoustier D. (2009), « SmART : un intermédiaire au service de la consolidation ou de la normalisation des pratiques culturelles ? », *L'Observatoire*, n°35, pp. 64-67.
- Demoustier D. (2019), « De la société de personnes à l'entreprise d'économie sociale : la lente construction d'une notion, du XIXe siècle jusqu'aux années 1980 », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 3, n°353, pp. 42-58.
- Demoustier D., Braley E., Guerin T. et Rault D. (2015), « La construction de la statistique de l'économie sociale et solidaire (ESS) en France : une mobilisation progressive d'acteurs très divers », *Working Paper*, n°2015/04, Liège, CIRIEC-Université de Liège.
- Demoustier D. et Colletis G. (2012), « L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 3, n°325, pp. 21-35.
- Demoustier D. et Richez-Battesti N. (2010), « Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire », *Géographie, économie, société*, vol. 12, n°1, pp. 5-14.
- Demoustier D. et Rousselière D. (2005), « L'économie sociale et coopérative des associationnistes : de la critique des fondements de l'économie politique à la régulation sociale du marché », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 76, n°4, pp. 517-543.
- Demoustier D., Rousselière D., Clerc J.-M. et Cassier B. (2003), « L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 4, n°290, pp. 56-73.

- Derrida J. (2004), « Qu'est-ce que la déconstruction ? », *Commentaire*, vol. Numéro 108, n°4, pp. 1099-1100.
- Deshayes G. (1988), *Logique de la co-opération et gestion des coopératives agricoles*, Paris, Skippers, 316 p.
- Desroche H. (1976), *Le projet coopératif*, Economie et Humanisme, Ivry-sur-Seine, Les éditions ouvrières.
- Desroche H. (1981), *Sociétaires et compagnons: des associations ouvrières aux coopératives de production (1831-1900)*, Paris, CGScop.
- Desroche H. (1982), *Pour un traité d'économie sociale*, Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste (Tiers-secteur).
- Desroche H. (1990), *Entreprendre d'apprendre, d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action*, Paris, Editions ouvrières.
- Desroche H. (1992), « Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité », *Communication & Organisation*, n°2.
- Desrosières A. (2013), *Pour une sociologie historique de la quantification: L'Argument statistique I*, Paris, Presses des Mines (Sciences sociales), 329 p.
- Deville A. et Mourey D. (2018), « Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives », *Revue française de gestion*, vol. N° 276, n°7, pp. 63-83.
- Dewey J. (1927), *Le public et ses problèmes*, Française, Paris, Gallimard (Folio Essais), 336 p.
- Dewey J. (1933), *Comment nous pensons*, Française 2004, Paris, Les Empêcheurs de penser en rond.
- Dewey J. (1934), *Art as Experience*, 2005e édition, New York, Penguin, 390 p.
- Dewey J. (1938), *Logique, Théorie de l'enquête*, traduit par Deledalle G., édition de 1967, Paris, PUF.
- Dieuaide P. (2017a), « De quelle régulation la notion de "zone grise d'emploi" est-elle le nom ? », *Revue Interventions économiques*, n°58.
- Dieuaide P. (2017b), « André Gorz face à Uber », *EcoRev'*, n°2, pp. 139-144.
- DiMaggio P. et Powell W. (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, pp. 147-160.
- Domar E.D. (1966), « The Soviet collective farm as a producer cooperative », *The American Economic Review*, vol. 56, n°4, pp. 734-757.
- Drapéri J.-F. (2007), « Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°303, pp. 67-82.
- Drapéri J.-F. (2010), « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°316, pp. 18-40.
- Drapéri J.-F. (2011), *L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise? Capitalisme, territoires et démocratie*, Paris, Dunod.
- Drapéri J.-F. (2013), *La république coopérative*, 2e édition, Bruxelles, Groupe Larcier, 327 p.
- Drapéri J.-F. (2014a), « La loi ESS: historique », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 4, n°334, pp. 29-29.
- Drapéri J.-F. (2014b), *Comprendre l'économie sociale: fondements et enjeux*, 2e Edition, Paris, Dunod, 288 p.
- Drapéri J.-F. (2016), *Parcourir sa vie: se former à l'autobiographie raisonnée*, 2e édition, Montreuil, Presses de l'économie sociale.
- Drapéri J.-F. (2019a), « Entreprise, quand tu nous tiens », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 3, n°353, pp. 4-6.

- Draperi J.-F. (2019b), « L'association au risque de l'entreprise », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 353, n°3, pp. 30-41.
- Dubois A. et Gadde L.-E. (2002), « Systematic combining: an abductive approach to case research », *Journal of Business Research*, vol. 55, n°7, pp. 553-560.
- Dulaurans M. (2015), « CIFRE : parcours de compétences d'une thèse annoncée », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n°6.
- Dumez H. (2007), « Comprendre l'étude de cas à partir du Comment nous pensons de Dewey », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n°4, pp. 9-17.
- Dumez H. (2011), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°4- Hiver, pp. 47-58.
- Dumez H. (2012), « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », *Le libellio d'Aegis*, vol. 8, n°3, pp. 3-9.
- Dumez H. (2013), « Qu'est-ce qu'un cas et que peut-on attendre d'une étude de cas ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n°2, pp. 13-26.
- Dupuy Y. et Larré F. (1999), « Entre salariat et travail indépendant », *Travail et Emploi*, vol. 4, n°77, pp. 1-14.
- Durand J.-P. (2006), « Les outils contemporains de l'aliénation du travail », *Actuel Marx*, n°39, pp. 107-122.
- Durand J.-P. (2009), « Quels modèles productifs après-fordiens ? », *XIIèmes Journées Internationales de Sociologie du Travail, Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir ?*, 25-26 juin 2009.
- Durand J.-P. (2017), *La fabrique de l'homme nouveau. Travailler, consommer et se taire ?*, Paris, Le Bord de l'eau (« L'économie encadrée »), 325 p.
- Eme B. (2008), « Economie sociale et solidaire : autonomie, encastrement et régulations », *VIIIèmes Rencontres internationales du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire*.
- Eme B., Fraisse L. et Gardin L. (2000), « Méthodes et outils de valorisation des organisations d'économie sociale et solidaire, » *Dossier préparatoire, Rencontres européennes des acteurs de l'économie sociale et de l'économie solidaire*, n°3, Tours, Secrétariat d'Etat à l'économie solidaire.
- Eme B. et Laville J.-L. (1994), *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Ernst E. (2015), « World Employment and Social Outlook: Trends 2015 - The Changing Nature of Jobs », *Report*, Geneva, International Labour Office.
- Espagne F. (1996), « Histoire, problèmes et projets de la coopération ouvrière de production en France », *CGScop*.
- Espagne F. (1997), « Histoire miniaturisée des coopératives ouvrières de production en France », *CGScop*.
- Espagne F. (2000a), « Les coopératives ouvrières de production entre utopies fondatrices et idéologies concurrentes », *CGScop*.
- Espagne F. (2000b), « 1900-2000, un siècle de coopération, de l'abolition du salariat à l'invention du salariat moderne », *Participer*, décembre 2000, pp. 88.
- Espagne F. (2005), « La variabilité du capital dans les coopératives ou Le capital remboursable est-il encore du capital ? », *CGScop*.
- Espagne F. (2008), « Principes coopératifs ? Lesquels ? Histoire et lecture des principes coopératifs selon l'Alliance Coopérative Internationale », *CGScop*.
- Espagne F. (2009), « Identifier et définir les SCOP », *CGScop*.
- Espagne F. (2010), « Le droit coopératif français : une autonomie à conquérir ou à confirmer ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 3, n°317, pp. 61-67.

- Eum H. (2017), « Cooperatives and Employment: Second Global Report », Brussels, Belgium, Cicopa.
- Eurostat (2018), « *Labour Force Survey* » ad-hoc module on "Self-employment" pour l'année 2017 », URL : <https://frama.link/Bz02XgLw> – Consulté le 10 juin 2020.
- Everaere C. (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, Paris, Anact (Points de repères).
- Eydoux A. et Béraud M. (2011), « Accelerating Governance Reforms: the French Case », in Rik van Berkel, Willibrord de Graaf et Tomáš Sirovátka (dir.), *The Governance of Active Welfare States in Europe*, London, Palgrave Macmillan UK (Work and Welfare in Europe), pp. 38-61.
- Eynaud P. et Mourey D. (2012), « Professionnalisation et identité des associations du secteur social: chronique d'une mort annoncée ? », *Politiques et management public*, n°Vol 29/4, pp. 671-693.
- Eynaud P. et Mourey D. (2015), « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale », *Revue française de gestion*, n°247, pp. 85-100.
- Fauquet G. (1935), *Le secteur coopératif: Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et sur la place de celles-ci dans l'économie*, Réédition 1965, Paris, Institut des Etudes Coopératives.
- Fautras M. (2016), *La terre entre racines, épargnes et spéculations. Appropriations foncières et recomposition de l'espace rural à Regueb (Tunisie)*, Thèse de doctorat en Géographie sous la dir. de H. Ayeb et de F. Landy, Université Paris Nanterre.
- Favereau O. (1989), « Organisation et marché », *Revue française d'économie*, vol. 4, n°1, pp. 65-96.
- Favereau O. (1995), « Quels enjeux pour la socio-économie? Table ronde », *L'inscription sociale du marché*.
- Filion L.-J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 10, n°2, pp. p 129-172.
- Foli O. et Dulaurans M. (2013), « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte », *Études de communication. langages, information, médiations*, vol. 1, n°40, pp. 59-76.
- Fretel A., Pillon J.-M., Remillon D., Tuchsirer C. et Vivès C. (2016), « Diversité et dynamique des intermédiaires du marché du travail », *Statistiques, études et évaluations, Etude et recherche*, n°7, Paris, Pôle Emploi.
- Frétigné C. (2008), « Le métier », *Recherche et formation*, vol. 1, n°57, pp. 129-139.
- Freyssenet M. (2004), « La caractérisation des modèles d'entreprise par une approche comparative pluridisciplinaire. L'expérience du GERPISA », *Entreprises et histoire*, n°35, pp. 7-13.
- Friedman G. (2014), « Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy », *Review of Keynesian Economics*, vol. 2, n°2, pp. 171-188.
- Fumagalli A. et Bologna S. (1997), *Il lavoro autonomo di seconda generazione - Scenari del post-fordismo in Italia*, 2e édition, Milano, Feltrinelli, 352 p.
- Gadrey J. (1990), « Rapports sociaux de service: une autre régulation », *Revue économique*, vol. 1, n°41, pp. 49-70.
- Gadrey J. (1991), « Le service n'est pas un produit: quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion », *Politiques et management public*, vol. 9, n°1, pp. 1-24.
- Gadrey J. (1992), *L'économie des services*, La découverte Paris.
- Gadrey J. (2003), *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte.
- Gadrey J. (2004), « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire », *Une mise en perspective sur la base de travaux récents*.
- Gadrey J. et Gadrey N. (2017), « Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes selon leur niveau de diplôme », *La Revue de l'Ires*, n°3, pp. 3-24.



- Gaglio G. (2008), « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologie ? Une hypothèse pour ouvrir le débat. », *Socio-logos*, n°3.
- Gaglio G., Datchary C. et Bidet A. (2017), *Quand travailler, c'est s'organiser : La multi-activité à l'ère numérique*, Paris, Presses des Mines, 226 p.
- Gaillard B. (1999), « Coopératives Cap Services - Diagnostic de transférabilité »,.
- Gallois F. (2012), *Une approche régulationniste des mutations de la configuration institutionnelle française des services à la personne*, Thèse de doctorat, Reims.
- Gallois F. et Lamarche T. (2015), « Une compréhension de l'ESS par les modèles productifs », *La théorie de la régulation à l'épreuve des crises*.
- Gallois F. et Nieddu M. (2015), « Quand l'État décrète le marché : le cas du Plan Borloo », *Revue de la régulation*, n°17.
- Giacometti D. (2001), « Coopérer pour entreprendre : De l'expérience de Cap Services à la création d'un réseau de promotion de l'entrepreneuriat collectif », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 3, n°281, pp. 154-161.
- Gillet A. et Tremblay D.-G. (2017), *Les recherches partenariales et collaboratives*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 238 p.
- Gilly J.-P. et Lung Y. (2004), « Proximités, secteurs et territoires », in *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris, Editions L'Harmattan (Economiques), pp. 161-180.
- Glémain P. et Richez-Battesti N. (2018), « De l'économie sociale et solidaire à l'entreprise sociale : entre tournant entrepreneurial et innovation. Une clé de lecture », *Marché et organisations*, n°31, pp. 13-19.
- Gorz A. (1988), *Métamorphoses du travail, Critique de la raison économique*, 2004e édition, Paris, Galimard (Folio Essais), 448 p.
- Gouyon M. et Patureau F. (2014a), « Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles (1991-2011) », *Culture chiffres*, vol. 6, n°6, pp. 1-24.
- Gouyon M. et Patureau F. (2014b), « Tendances de l'emploi dans le spectacle », *Culture Chiffres*, n°2, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication Département des études, de la prospective et des statistiques.
- Goyette G. et Lessard-Heubert M. (2014), *La Recherche-Action : Ses Fonctions, Ses Fondements et Son Instrumentation*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 220 p.
- Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American journal of sociology*, vol. 91, n°3, pp. 481-510.
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, 238 p.
- Greenwood D.J. et Levin M. (1998), « Action research, science, and the co-optation of social research », *Studies in cultures, organizations and societies*, vol. 4, n°2, pp. 237-261.
- Greenwood D.J. et Levin M. (2006), *Introduction to action research: Social research for social change*, SAGE publications.
- Grégoire M. (2016a), « L'État face à l'essor du « travailleur au projet » : vers la flexibilisation ou l'émancipation du travail ? », in *Politiques sociales en mutation : quelles opportunités et quels risques pour l'État social ?*, Louvain, Presses Universitaires de Louvain (Cahiers du CIRTES).
- Grégoire M. (2016b), « Les enjeux de l'entrepreneuriat collectif », *Smart*.
- Grégoire M. (2018), « Évolution et diversité des situations de travail : une analyse à travers les notions de « travail autonome » et de « travail au projet » », *@GRH*, vol. n° 28, n°3, pp. 35-64.
- Gros L. (2010), « Avantages, limites et inconvénients du droit coopératif français actuel », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 3, n°317, pp. 31-38.

- Gros L. et Naett C. (2010), « Droit coopératif, es-tu là ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 3, n°317, pp. 17-30.
- Grouiez P., Lamarche T. et Ballon J. (2016), « Les CAE : un renouveau de l'agir collectif? Les normes de réciprocités : un commun immatériel support de l'agir collectif »,.
- Guérin I. (2010), *Femmes et économie solidaire*, La Découverte.
- Guerrien B. (2016), « 1. Les modèles économiques sont-ils vraiment idéologiquement neutres ? », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 1, n°18, pp. 19-31.
- Guinard P. (2012), *Les espaces publics au prisme de l'art à Johannesburg (Afrique du Sud) : quand la ville fait œuvre d'art et l'art œuvre de ville.*, Thèse de Doctorat en géographie, sous la dir. de P. Gervais-Lambony, Université Paris Ouest Nanterre La Défense.
- Gupta C. (2014), « The co-operative model as a 'living experiment in democracy' », *Journal of Co-operative Organization and Management*, vol. 2, n°2, pp. 98-107.
- Hamel J. (1997), *Étude de cas et sciences sociales*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Hearn S. et Saby O. (2014), « Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France », Paris, Ministère de la Culture et de la Communication et Ministère de l'économie, du redressement productif et du numérique.
- Hearn S. et Lecourtois É. (2016), « L'entrepreneuriat culturel en débat : Pour un nouvel imaginaire », *Nectart*, vol. 2, n°3, pp. 48b-63b.
- Hellec F. (2014), « Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE », *Sociologies pratiques*, vol. n° 28, n°1, pp. 101-109.
- Hély M. (2017), « De l'économie sociale "historique" à 'l'économie sociale et solidaire' : une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques », *Revue française d'administration publique*, vol. 3, n°163, pp. 543-556.
- Hély M. et Moulévrier P. (2013), *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, Paris, La dispute.
- Henry P. (2016), « L'entrepreneuriat culturel en débat : Vers un nouveau modèle d'organisation », *Nectart*, vol. 2, n°3, pp. 48a-63a.
- Henry P. (2019), *Chapitre 1. Les micro-entreprises culturelles au prisme de l'ESS*, Presses universitaires de Grenoble.
- Hérail M. (2000), « Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 4, n°278, pp. 47-57.
- Hernandez E.-M. et Lethielleux L. (2016), « Les coopératives d'activités et d'emploi : accompagner autrement... pour entreprendre autrement », *Gestion 2000*, vol. 32, n°1, pp. 77-96.
- Hernandez É.-M. et Marco L. (2008), « Entrepreneuriat versus salariat. Construction et déconstruction d'un modèle ? », *Revue française de gestion*, vol. 8, n°188-189, pp. 61-76.
- Hiez D. (2006), « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°299, pp. 34-55.
- Hiez D. (2014), « La loi sur l'économie sociale et solidaire : un regard juridique bienveillant », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 4, n°334, pp. 44-56.
- Hiez D. (2015), « La richesse de la loi Economie sociale et solidaire », *Revue des Sociétés*, vol. 4.
- Hiez D. (2018), *Sociétés coopératives ; création, organisation, fonctionnement*, 2018/2019 édition, Paris, Dalloz Librairie.
- Hiez D. et Laurent R. (2011), « La nouvelle frontière de l'économie sociale et solidaire : l'intérêt général ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°319, pp. 36-56.

- Hillenkamp I. et Bessis F. (2012), « L'innovation sociale par l'économie solidaire en Bolivie : une démocratisation des conventions de production et de genre », *Innovations*, n°38, pp. 85-105.
- Hodgson G.M. (2002), « Visions of mainstream economics: a response to Richard Nelson and Jack Vromen », *Review of Social Economy*, vol. 60, n°1, pp. 125–133.
- Insee et Dares (2018), « Emploi, chômage, revenus du travail », *Insee références*, n°3, Paris, INSEE, DARES.
- James W. (1907), *Pragmatism: a New Name for Some Old Ways of Thinking; the Meaning of Truth*, New-York, Longmans, Green.
- Jany-Catrice F. (2013), « De l'évaluation des politiques publiques à la "performance totale" », *Économie et institutions*, n°18-19.
- Jany-Catrice F. (2016), *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme?*, Presses universitaires du Septentrion.
- Jany-Catrice F. et Méda D. (2013), « Les nouvelles mesures des performances économiques et du progrès social. Le risque de l'économicisme », *Revue du MAUSS*, vol. 1, n°41, pp. 371-397.
- Jany-Catrice F. et Sobel R. (2014), « Économie et (autres) sciences sociales : disciplines et indisciplines », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 1, n°13, pp. 203-206.
- Jaumier S., Pasquier V. et La Tour V.J. de (2018), « Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives : réinvention des entretiens individuels d'évaluation dans une SCOP », *Revue française de gestion*, vol. 44, n°276, pp. 85-103.
- Jaumier S. (2017), « Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheet-metal factory », *Organization*, vol. 24, n°2, pp. 218–239.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of financial economics*, vol. 3, n°4, pp. 305–360.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1979), « Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination », *Journal of business*, pp. 469–506.
- Jérôme V. (2010), « L'économie sociale et solidaire, une subversion institutionnelle et politique? », in *La politique du lien. Les nouvelles dynamiques territoriales de l'économie sociale et solidaire*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 149-163.
- Jolly C. et Flamand J. (2017), « Salarié ou indépendant : une question de métiers? », *Note d'Analyse*, n°60, Paris, France Stratégie.
- Jolly C. et Prouet E. (2016), « L'avenir du travail : quelles redéfinitions de l'emploi, des statuts et des protections? »,.
- Jolly C., Prouet E. et Wisnia-Weill V. (2016), « Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs - Enjeux », Paris, France Stratégie.
- Jouison-Laffitte E. (2009), « La recherche action: oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n°1, pp. 1–35.
- Juban J.-Y., Boissin O., Charmettant H. et Renou Y. (2015), « La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 3, n°17, pp. 64-83.
- Jullien B. (2004), *Pour une méso-économie politique. Eléments d'une approche institutionnaliste du changement dans les industries*, Mémoire pour Habilitation à Diriger des Recherches, Bordeaux, Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- Kaldor N. (1961), « Capital Accumulation and Economic Growth », in *The Theory of Capital*, London, St. Martin's Press, pp. 177-222.
- Kaldor N. (1978), *Further essays on applied economics*, Duckworth London.

- Kerbourc'h J.-Y. (2007), « Le portage salarial : prestation de services ou prêt de main-d'oeuvre illicite ? », *Droit social*, n°no1, pp. 72-80.
- Kesselman D. et Azaïs C. (2011), « Les zones grises d'emploi : vers un nouveau concept dans la comparaison internationale du travail ? L'exemple des États-Unis et de la France », HAL.
- Klein J.-L., Laville J.-L., Moulaert F. et others (2014), *L'innovation sociale : repères introductifs*, Erès.
- La Manufacture coopérative (2014), *Faire société : le choix des coopératives*, Bellecombès-en-Bauges, Éditions du Croquant.
- Labrousse (2006), « Éléments pour un institutionnalisme méthodologique : autonomie, variation d'échelle, réflexivité et abduction », *Économie et institutions*, n°8, pp. 5-53.
- Labrousse A. (2007), « Caroline Dufy et Florence Weber, *L'ethnographie économique*, La Découverte, Repères, Paris, 2007, 122 p. », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°2.
- Lallement M. (2007), *Le travail : une sociologie contemporaine*, Première édition, Paris, Gallimard (Folio Essais), 688 p.
- Lamarche T. (2013), « Une théorie générale ou une approche institutionnaliste pour l'économie sociale et solidaire ? Jean-François DRAPERI, *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*. Paris, Dunod, 201 », *Revue Française de Socio-Economie*, vol. 1, n°11, pp. 229-233.
- Lamarche T. (2016), « Les coopératives comme marge institutante. Un espace de régulation pertinent ? », HAL.
- Lamarche T., Grouiez P. et Ballon J. (2016), « Les CAE : un renouveau de l'agir collectif ? Les normes de réciprocités : un commun immatériel support de l'agir collectif » », HAL.
- Lamarche T. et Lefebvre G. (2018), « Les coopératives de travail face à la forme binaire du dialogue social », *La Manufacture coopérative*.
- Lamarche T. et Lefèvre C. (2019), « Déployer les études de genre en économie politique. Introduction au dossier », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°25.
- Lamarche T., Nieddu M., Grouiez P., Chanteau J.-P., Labrousse A., Michel S. et Vercueil J. (2015), « A regulationist method of meso-analysis », pp. 1-23.
- Laurent C., Maxime F., Mazé A. et Tichit M. (2003), « Multifonctionnalité de l'agriculture et modèles de l'exploitation agricole », *Économie rurale*, vol. 273, n°1, pp. 134-152.
- Laville J.-L. (1998), « L'économie sociale revisitée à la lumière de l'insertion », in *Insertion et nouvelle économie sociale*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 321-336.
- Laville J.-L. (1999), « Économie solidaire et tiers-secteur », *Transversales science culture*, n°57.
- Laville J.-L. (2008), « Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss », *Revue Interventions économiques*, n°38.
- Laville J.-L. et Cattani A.-D. (2006), *Dictionnaire de l'Autre économie*, Folio, Paris, Gallimard (Actuelle), 720 p.
- Le Velly R. (2008), « Karl Polanyi, la Nouvelle sociologie économique et les forces du marché », *Revue Interventions économiques*, n°38.
- Leclercq M. et Romanowski S. (2018), « Les collectifs de travailleurs autonomes au sein des CAE : de la collaboration... à la coopération ? », *Workshop de recherche interdisciplinaire « Le collaboratif, un champ mouvant : théories, méthodes et enjeux »*, Organisé par la Fabriques des Territoires Innovants.
- Lévesque B. (2006), « La sociologie économique : genèse, actualité et évaluation », *Revue Interventions économiques*, n°33.
- Lévesque B. et Mendell M. (2005), « L'économie sociale : diversité des définitions et des constructions théoriques », *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n°32.

- Levratto N. et Serverin E. (2009), « Être entrepreneur de soi-même après la loi du 4 août 2008: les impasses d'un modèle productif individuel », *Revue internationale de droit économique*, vol. 23, n°3, pp. 325-352.
- Levratto N. et Serverin E. (2012), « L'auto-entrepreneur, instrument de compétitivité ou adoucissant de la rigueur? Bilan de trois années de fonctionnement du régime », *Revue de la Régulation*, vol. 2, n°12.
- Lewin K. (1947), « Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research », *Human Relations*, vol. 1, n°2, pp. 143-153.
- Linhart D. (2015), *La comédie humaine au travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Erès.
- Lion C. et Rospabé S. (2018), « Quelle gouvernance démocratique au sein des coopératives d'activités et d'emplois: le cas de Coodémarrage », *Colloque de l'ADDES « Gouvernance et ESS »*, pp. 23.
- Lipietz A. (2001), « Pour le tiers secteur », *L'économie sociale et solidaire pourquoi et comment*.
- Liret P. (2016), *La solution coopérative*, Paris, Les Petits Matins.
- Liu M. (1997), *Fondements et pratiques de la Recherche-Action*, Paris, Editions L'Harmattan, 350 p.
- Lomba C. (2005), « Apports et difficultés de transposition des théories du GERPISA Les modèles productifs dans la sidérurgie belge », *Actes du GERPISA*, n°37, pp. 63-85.
- Lordon F. (2007), « Qu'est-ce l'économie politique hétérodoxe » Association Recherche & Régulation (dir.), *Recherches & Régulation Working Papers*, n°1.
- Lordon F. (2010), *Capitalisme, désir et servitude: Marx et Spinoza*, Le Kremlin Bicêtre, La fabrique éditions.
- Louvion A. (2017), « Une travailleuse en quête de protection. Le portage salarial comme fragile outil de sécurisation », *La nouvelle revue du travail*, n°11.
- Louvion A. (2018), « Le salariat comme mode de domestication de l'ubérisation des prestations intellectuelles? Le cas des entreprises de portage salarial », *Lien social et Politiques*, n°81, pp. 61-81.
- Lulek M. (2003), *Scions... travaillait autrement*, Réédition 2009, Valence, Editions Repas (Pratiques utopiques).
- Lung Y. (2002), « La lettre du Gerpisa n°163 »,.
- Lung Y. (2006), « L'articulation entre la diversité des modèles productifs et la variété du capitalisme », *Recherche et régulation - Working paper*.
- Lung Y. (2007), « Modèles de firme et formes du capitalisme: Penser la diversité comme agenda de recherche pour la TR », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°2.
- Lung Y. (2008), « Peut-on développer une approche régulationniste de la firme? Penser la diversité des modèles productifs et la variété des formes du capitalisme. », in *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris, Editions L'Harmattan (Economiques), pp. 201-216.
- Luttwak E. (1984), *The Pentagon and the art of war: The question of military reform*, Simon & Schuster.
- Lyon A.-C. (2006), « Préface "La cohérence de la complexité" », in *Recherche-action « Processus d'Apprentissage et d'Innovation Sociale »*, Paris, Editions L'Harmattan, pp. 9-12.
- Maisonnasse J., Petrella F. et Richez-Battesti N. (2019), « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire: quels outils de gestion? », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, vol. 1, n°34, pp. 3-29.
- Malo M.-C. (2001a), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (2e partie): L'entreprise et ses orientations », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 2, n°282, pp. 84-94.

- Malo M.-C. (2001b), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1re partie): L'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°281, pp. 84–95.
- Malo M.-C. et Vézina M. (2005), « Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers: stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles », *Économie et solidarité*, vol. 1-2, n°35, pp. 100–120.
- Malo M.-C., Vézina M. et Audebrand L. (2013), « Dynamiques relationnelles et tensions dans le cycle de vie des coopératives », *L'étonnant pouvoir des coopératives – Textes choisis de l'appel du Sommet International des Coopératives*, pp. 539–554.
- Marchesnay M. (1991), « Stratégie des petites et moyennes entreprises », in *Traité d'Économie Industrielle*, 2e édition, Paris, Economica, pp. 458-467.
- Marchesnay M. (2012), « Une approche pragmatique de l'entrepreneur », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XVIII, n°46, pp. 95-106.
- Marchesnay M. (2014), « Repenser l'entrepreneur: de l'esprit d'entreprise à l'esprit de métier », *Innovations*, vol. 2, n°44, pp. 11-31.
- Marchesnay M. (2016), « Types, taxonomies et typologies: une approche pragmatique du micro-entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15, n°3, pp. 15-38.
- Marie C. (1980), « L'industrie de la soierie en Bas-Dauphiné: adaptation et résistance du tissage », *Revue de géographie alpine*, vol. 2, n°68, pp. 129–151.
- Maroudas L. et Rizopoulos Y. (2014), « La question de la dégénérescence dans les coopératives de production », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 4, n°334, pp. 70-84.
- Marshall A. (1890), *Principes d'économie politique*, 4e édition, Paris, V. Giard & E. Brière, 544 p.
- Marx K. et Engels F. (1848), *Manifeste du parti communiste*, Edition de 2012, Paris, Livre de Poche.
- Maurel C. (2011), *Éducation populaire et puissance d'agir. Les processus culturels de l'émancipation*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Maurel C. (2012), « Les caractéristiques du contrôle de gestion au sein des sociétés coopératives de production », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 2, n°, pp. 155-171.
- Mauss M. (1924), *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, 2008e édition, Paris, Presses universitaires de France (Quadrige Grands textes), 248 p.
- Méda D. (2010), *Le Travail, une valeur en voie de disparition ?*, 2e édition, Paris, Flammarion (Champs essais), 400 p.
- Méda D. (2011), « La nouvelle éthique du travail au service de l'entreprise de soi ? », *SociologieS*.
- Meister A. (1974), *La participation dans les associations*, Paris, Les Editions Ouvrières, 276 p.
- Ménard C. (2014), « Coopératives d'Activités et d'Emploi dédiée aux métiers artistiques, culturels et créatifs sur les Pays de la Loire - Etude de préfiguration », HAL.
- Mendez A. (2009), *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Ottignies-Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant.
- Menger P.-M., Costa P., Hanet D. et Marchika C. (2007), « Les activités de portage salarial: une analyse socio-économique », *Le portage salarial. Fraude ou nouvelle forme d'organisation du travail*, Nantes, pp. 11–43.
- Menger P.-M. et Richard B. (2005), *Profession artiste - Extension du domaine de la création*, Paris, Textuel (Conversation pour demain), 112 p.
- Mesnier P.-M. et Missotte P. (2003), *La recherche-action: une autre manière de chercher, se former, transformer*, Paris, Editions L'Harmattan.

- Mias C. (2003), « Praticien-chercheur, le problème de la double posture », in *La recherche-action, une autre manière de chercher, se former, transformer*, Paris, Editions L'Harmattan, pp. 291-306.
- Michel D.-A. (2015), « Les coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 3, n°273-275, pp. 125-131.
- Michel D.-A. et O'Shea N. (2018), « Les Coopératives d'Activités et d'Emploi, laboratoires de l'avenir du travail? », *Entreprendre & Innover*, vol. 2, n°37, pp. 55-67.
- Mondada L. (2003), « Le langage en action », in *La recherche-action, une autre manière de chercher, se former, transformer*, Paris, Editions L'Harmattan, pp. 60-90.
- Montalban M. (2007a), *Financiarisation, dynamiques des industries et modèles productifs : une analyse institutionnaliste du cas de l'industrie pharmaceutique*, Thèse de doctorat, Bordeaux 4.
- Montalban M. (2007b), « Matthieu Montalban, Financiarisation, dynamiques des industries et modèles productifs : une analyse institutionnaliste du cas de l'industrie pharmaceutique », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°2.
- Montalban M. (2009), « L'influence de la financiarisation sur les modèles productifs dans l'industrie pharmaceutique : domination et contradictions de la conception du contrôle blockbuster », HAL.
- Moreau T., Baider F. et Khaznadar E. (2007), « Dossier « Parité linguistique » », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 3, n°26.
- Morel S. (2007), « Pour une « fertilisation croisée » entre l'institutionnalisme et le féminisme », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 26, n°2, pp. 12-28.
- Morel S. (2010), « L'économie du travail commonsienne : l'analyse transactionnelle de la relation salariale », *Revue Interventions économiques*, n°42.
- Morin A. (1985), « Les critères de scientificité de la recherche-action. *Revue des sciences de l'éducation* », vol. 11, n°1, pp. 31-49.
- Morvan A. (2013), « Recherche-action », *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*.
- Mouriaux M.F. (2005), « Groupement d'employeurs et portage salarial : salariés à tout prix? », *Connaissance de l'emploi*, vol. 19.
- Mouriaux M.F. (2006), « Du fait au droit. Diverses figures du temps partagé », *Centre d'études de l'emploi - Document de travail*, 2006.
- Mouriaux M.-F. (1994), « Nouvelles entreprises : des emplois créés, déplacés ou sauvegardés? », *Travail et emploi*, vol. 58, pp. 25-37.
- Muller J.Z. (2018), *The Tyranny of Metrics*, Princeton University Press, Princeton, 240 p.
- Myrdal G. (1959), *Théorie économique et pays sous-développés*, Paris, Présence africaine.
- Naett C. (2015), « L'élaboration de la loi ESS du point de vue du mouvement coopératif », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°335, pp. 41-52.
- Nedelec L. (2018), *L'éducation aux sciences dans un monde incertain. Comment les enseignantes appréhendent-elles les incertitudes de la question vive de la transition agroécologique? Etude de cas auprès d'enseignantes de l'éducation nationale et de l'enseignement agricole en contextes de formation.*, Thèse de Doctorat en Sciences de l'éducation, sous la dir. L. Simonneaux et G. Molinatti, Université de Toulouse Midi-Pyrénées.
- Nirello L. (2018), « Formes d'économie collaborative et protection sociale », *Actes du séminaire de recherche de la DREES et de la DARES, Les dossiers de la DREES*, n°31, Paris, DREES/DARES.
- Nivet J.-B. et Scalbert N. (2014), « Devenir des entrepreneurs salariés en CAE », *Enquête quantitative*, Paris, Confédération Générale des Scop.
- Noiriel G. (1990), « Journal de terrain, journal de recherche et auto-analyse. Entretien avec Florence Weber », *Genèses - A la découverte du fait social*, n°2, pp. 138-147.

- North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 164 p.
- Nouveau C. (2017), « Les allocataires indemnisés au titre des années 8 et 10 en 2016 », *Statistiques, études et évaluations*, n°17.051, Paris, Pôle Emploi.
- Novelli H. et Folch A. (2009), *L'auto-entrepreneur, les clés du succès: entretiens avec Arnaud Folch*, Paris, Éditions du Rocher.
- Novkovic S. (2006), « Co-operative business: the role of co-operative principles and values », *Journal of Co-operative Studies*, vol. 39, n°1, pp. 5–16.
- Novkovic S. (2008), « Defining the co-operative difference », *The Journal of Socio-Economics*, vol. 37, n°6, pp. 2168-2177.
- Olivier de Sardan J.-P. (2000), « Le « je » méthodologique. Implication et explicitation dans l'enquête de terrain », *Revue française de sociologie*, vol. 3, n°41, pp. 417-445.
- Omalek L. et Rioux L. (2015), « Panorama de l'emploi et des revenus des non-salariés », *Insee Références*, Paris, INSEE.
- Orléan A. (2004), « L'économie des conventions: définitions et résultats », in *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, pp. 9-48.
- Orléan A. (2005), « La sociologie économique et la question de l'unité des sciences sociales », *L'Année sociologique*, vol. 55, n°2, pp. 279–305.
- Ostrom E. (1990), *Ostrom, E. 1990. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action.*, Cambridge University Press.
- Ostrom E. et Basurto X. (2013), « Façonner des outils d'analyse pour étudier le changement institutionnel », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°14, traduit par Chanteau J.-P. et Labrousse A.
- Paillet P. (2009), « Recherche-Action », *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, pp. 193.
- Parodi M. (2009), « Les valeurs, les principes et les règles de l'économie sociale traversent tous les domaines de la gouvernance et de la gestion », *Revue internationale de l'économie sociale*.
- Paveau M.-A. (2002), « La féminisation des noms de métiers: résistances sociales et solutions linguistiques », *Le Français aujourd'hui*, vol. 1, n°136, pp. 121-128.
- Pecqueur B. et Itçaina X. (2012), « Economie sociale et solidaire et territoire: un couple allant de soi? », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n°325, pp. 48–64.
- Peirce C.S. (1931), *Collected papers of Charles Sanders Peirce*, Charles Hartshorne et Paul Weiss (dir.), Edition 1974, Cambridge, Harvard University Press, 950 p.
- Penven A. (2013), « Quels indicateurs de progrès pour accompagner le développement des coopératives, mutuelles et associations? L'exemple du baromètre des indicateurs de progrès des entreprises de l'économie sociale et solidaire. », *L'étonnant pouvoir des coopératives – Textes choisis de l'appel du Sommet International des Coopératives*, pp. 281-288.
- Perdu J. (2010), *La révolte des canuts. Les insurrections lyonnaises 1831-1834.*, Paris, Les amis de Spartacus.
- Pérotin V. (2014), « Worker Cooperatives: Good, Sustainable Jobs in the Community », *SSRN Scholarly Paper*, n°ID 2437929, Rochester, NY, Social Science Research Network.
- Perrat J. (2014), « Choix productifs des firmes et résilience des modèles d'emploi: Quelques enseignements d'une recherche-action syndicale », *La Revue de l'IRES*, vol. 4, n°83, pp. 29.
- Perrin-Joly C. (2010), « De la recherche salariée en France: lien de subordination et liberté de la recherche », *SociologieS*.



- Perroux F. (1948), « Esquisse d'une théorie de l'économie dominante », *Economie appliquée*, vol. 1, n°2-3, pp. 243-300.
- Perulli A. (2003), « Travail économique dépendant/parasubordination : les aspects juridiques, sociales et économiques », Bruxelles, Commission européenne.
- Petit H. et Thévenot N. (2010), *Repenser les frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte.
- Petit P. (2008), « Les services et la transformation contemporaine des formes de concurrence », in *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris, Editions L'Harmattan (Economiques), pp. 217-236.
- Petrella F. et Richez-Battesti N. (2009), « Démarches qualité et Economie sociale et solidaire: entre innovation et isomorphisme? Le cas des services à la personne en France ».
- Petrella F. et Richez-Battesti N. (2010), « Régulation de la qualité dans les services à la personne en France: l'Economie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme? », *Management Avenir*, vol. 5, n°35, pp. 273-292.
- Petrella F. et Richez-Battesti N. (2013), « Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance? Entre similitudes et divergences... », *RIUESS - Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire - Luxembourg*.
- Pillon T. et Vatin F. (2007), « La question salarial: actualité d'un vieux problème », in *Le salariat: théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute, pp. 29-48.
- Polanyi K. (1944), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Edition de 1983, Paris, Gallimard.
- Polanyi K. et Arensberg C.M. (1975), *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, Paris, Larousse.
- Polge M. (2008), « Les stratégies entrepreneuriales de développement », *Revue française de gestion*, vol. 5, n°185, pp. 125-140.
- Poncin B. (2002), *Trajectoires indicibles*, Oxalis, la pluriactivité solidaire, Bellecombes en Bauges, Éditions du Croquant.
- Poncin B. (2004), *Salarié sans patron*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du croquant (Idées coopératives), 256 p.
- Porter M.E. (1980), *Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica (Gestion), 426 p.
- Quairel-Lanoizelée F. et Capron M. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Edition de 2010, Paris, La Découverte (Repères).
- Quijoux M. (2018), « Sauver son entreprise en créant une société coopérative. Engagement syndical et participation ouvrière », *Sociologie du travail*, vol. 60, n°4.
- Ranville A. (2018), « Mieux comprendre les facteurs de succès de la coopérative avec la théorie de l'auto-organisation d'Elinor Ostrom », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°347, pp. 92-110.
- Renault E. (2012), « Dewey et la centralité du travail », *Travailler*, vol. 2, n°28, pp. 125-148.
- Reynaud E. (2006), « Aux marges du salariat : les professionnels autonomes », in *Le salariat., Histoire, forme, théorie.*, Paris, La Dispute, pp. 299-310.
- Richet D., Bignon N. et Mariotte H. (2018), « Les créateurs d'entreprises : la frontière entre salariat et entrepreneuriat s'atténue », *Insee Premières*, n°1701, Paris, Insee.
- Richez-Battesti N. et Oswald P. (2010), « Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle? », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°315, pp. 56-74.

- Richez-Battesti N., Petrella F. et Vallade D. (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, vol. 2, n°38, pp. 15-36.
- Rifkin J. (1996), « La fin du travail », Paris, La Découverte.
- Robé J.-P. (1999), *L'entreprise et le droit*, Paris, Presses Universitaires de France (Que sais-je ?), 128 p.
- Rousseau F. (2002), « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 4, n°286, pp. 62-70.
- Rousseau F. (2003), « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives (Ile partie) », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°287, pp. 85-92.
- Rousseau F. (2007), « L'organisation militante », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 1, n°303, pp. 44.
- Rousselière D. et Bouchard M.J. (2011), « A propos de l'hétérogénéité des formes organisationnelles de l'économie sociale : isomorphisme versus écologie des organisations en économie sociale », *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, vol. 48, n°4, pp. 414-453.
- Rozier E. (2010), « John Dewey, une pédagogie de l'expérience », *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, n°80-81, pp. 23-30.
- Saillard Y. (2002), « Globalisation, localisation et spécialisation sectorielle. Que deviennent les régulations nationales ? », in *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, pp. 283-292.
- Saillard Y. et Boyer R. (2010), *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, 2e édition, Paris, La Découverte (Recherches), 600 p.
- Saint-Luc F. (2012), « La recherche-action : une recherche à visée formatrice et transformatrice », *Education-Formation-Recherche*.
- Sangiorgio J. et Veyer S. (2009), « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », *Projectics/Proyéctica/Projectique*, vol. 1, n°1, pp. 51-61.
- Seeberger L. (2012), *Essai sur le droit coopératif français de ses origines à la Ve république : entre pratique et normes juridiques*, Mémoire, Montpellier, Université Montpellier 1 Faculté de droit et science politique, 155 p.
- Segrestin B. et Roger B. (2014), *L'entreprise : point aveugle du savoir*, Paris, Sciences Humaines.
- Sennett R. (2010), *Ce que sait la main : la culture de l'artisanat*, traduit par Dauzat P.-E., Paris, Albin Michel, 403 p.
- Seri-Hersch I. (2012), *Histoire scolaire, impérialisme(s) et décolonisation(s) : le cas du Soudan anglo-égyptien (1945-1958)*, Thèse de Doctorat en Histoire, sous la dir. de G. Alleaume, Université d'Aix en Provence.
- Servet J.-M. (2007), *Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi, contribution à une définition de l'économie solidaire*, Paris, Armand Colin/Dunod.
- Silvera R. (2001), « Genre et économie : des rendez-vous manqués, Summary, Zusammenfassung, Resumen », *Travail, genre et sociétés*, n°6, pp. 123-143.
- Sobel R. (2011), « "Le règne de la nécessité" borne-t-il l'émancipation sociale ? », *Revue économique*, vol. 62, n°2, pp. 187-214.
- Spear R. (2011), « Formes coopératives hybrides », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 2, n°320, pp. 26-42.
- Stanfield J.R. (1989), « Karl Polanyi and contemporary economic thought », *Review of Social Economy*, vol. 47, n°3, pp. 266-279.
- Stervinou S. et Noël-Lemaître C. (2008), « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », *Management & Avenir*, vol. 6, n°20, pp. 290.

- Stevens H. (2012a), « Le régime de l'auto-entrepreneur: une alternative désirable au salariat ? », *Savoir/agir*, n°21.
- Stevens H. (2012b), « Autonomie récusée, autonomie fabriquée. Informaticiens à l'épreuve de l'Entreprise de Soi », *Genèses*, n°87, pp. 90-112.
- Supiot A. (1999), *Au-delà de l'emploi, transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Edition de 2016, Paris, Flammarion (Essais), 320 p.
- Supiot A. (2000), « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit social*, n°2, pp. 131-145.
- Supiot A. (2008), « The transformation of work and the future of labour law in Europe: A multidisciplinary perspective », *International Labour Review*, vol. 138, n°1, pp. 31-46.
- Insee, *Tableaux de l'Économie Française*, 2012.
- Insee, *Tableaux de l'Économie Française*, 2017.
- Insee, *Tableaux de l'Économie Française*, 2018.
- Talahite F. (2014), « 1. Genre et théorie économique », *Regards croisés sur l'économie*, n°15, pp. 13-28.
- Tchernonog V. et Prouteau L. (2019), *Le paysage associatif français - Mesures et évolutions*, 3e édition, Paris, Dalloz Juris Associations.
- Terssac G. de (2012), « Autonomie et Travail », in *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 47-53.
- Tertre C. du (2002), « La dimension sectorielle de la régulation », in *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, pp. 313-322.
- Tertre C. du (2006), « Activités immatérielles et relationnelles: quels construits autour de l'intensité du travail ? », in *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Éditions Octarès (Entreprise emploi), pp. 29-39.
- Tertre C. du (2008), « Investissements immatériels et "patrimoine collectif immatériel" », in *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris, Editions L'Harmattan (Economiques), pp. 81-98.
- Tertre C. du (2011), « Modèles économiques d'entreprise, dynamique macroéconomique et développement durable », *L'économie de la fonctionnalité: une voie nouvelle vers un développement durable*, pp. 21-43.
- Tertre C. du (2013a), « Configurations productives de services et internationalisation », in *Services sans frontières. Mondialisation, normalisation et régulation de l'économie des services.*, Paris, Presses de Sciences Po (Académique), pp. 103-130.
- Tertre C. du (2013b), « Économie servicielle et travail: contribution théorique au développement "d'une économie de la coopération" », *Travailler*, vol. 1, n°29, pp. 29-64.
- Tertre C. du (2013c), « Travail, "rapport salarial" et théorie de la régulation: apports et limites », *Travailler*, vol. 1, n°29, pp. 17-28.
- Thiéry S. (2017), « Les nouvelles formes du travail indépendant », n°2017-25, Paris, Conseil économique social et environnemental.
- Thine S., Lagneau-Ymonet P., Denord F. et Caveng R. (2013), « Entreprendre et dominer », *Sociétés contemporaines*, vol. 1, n°89, pp. 73-99.
- Thompson S. (2015), « Towards a Social Theory of the Firm: Worker Cooperatives Reconsidered », *Journal of Co-operative Organization and Management*, vol. 3, n°1, pp. 3-13.
- Tiberghien F. (2017), « Le financement des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire », *Rapport de la commission présidée par Frédéric Tiberghien*, Paris, CNCRESS.
- Tinel B. (2005), « Marx, organisation et exploitation du travail », *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*, n°72.

- Toucas-Truyen P. et Dreyfus M. (2005), *Les coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*, Paris, Edition de l'Atelier.
- Ughetto P. (2011), « La perspective de l'activité en sociologie du travail : des organisations classiques au sport en passant par les associations », in *Les compétences autravail : sport et corps à l'épreuve des organisations*, Paris, Editions L'Harmattan, pp. 83-106.
- Vanek J. (1977), *The labour-managed economy*, Ithaca, Cornell University Press.
- Varman R. et Chakrabarti M. (2004), « Contradictions of democracy in a workers' cooperative », *Organization Studies*, vol. 25, n°2, pp. 183-208.
- Veblen T. (1904), *The Theory of the Business Enterprise.*, New Brunswick, New Jersey: Transaction Books.
- Vercamer F. (2010), *L'Économie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi*, Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.
- Vercellone C. (2008), « La thèse du capitalisme cognitif : une mise en perspective historique et théorique », in *Les nouveaux horizons du capitalisme. Pouvoir, valeur, temps.*, Paris, Economica, pp. 71-95.
- Veyer S. et Sangiorgio J. (2006), « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, n°5, pp. 89-102.
- Veyer S. et Sangiorgio J. (2018), « Les parts congrues de la coopération : penser la question de la propriété dans les Coopératives d'activités et d'emploi. L'exemple de la Scop Coopaname », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 4, n°350, pp. 55-69.
- Vézina M. et Rousselière D. (2011), « Dynamique de développement et construction partenariale de l'entreprise d'économie sociale : L'exemple de la Caisse de la Culture », *Économie et Solidarités*, vol. 1-2, n°41, pp. 48-70.
- Viennet H., Bigata G., Callies J.-M. et Fleury M. (1988), « Autour de la création d'entreprises », *Économie et Statistique*, n°215, pp. 25-56.
- Vienney C. (1982), *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Coopérative d'Information et d'Édition Mutualiste.
- Vienney C. (1994), *L'économie sociale*, Paris, La Découverte.
- Vienney C. (2000), « Qu'est-ce que l'économie sociale ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°275/276, pp. 38-41.
- Viennot É. (2014), *Non, le masculin ne l'emporte pas sur le féminin*, 2017e édition, Donnemarie-Donville, éditions iXe (Petite histoire des résistances de la langue française).
- Vitaud L. (2017), « Freelances et fiers de l'être - Portrait d'une nouvelle catégorie de travailleurs. Etude sur le freelancing en France en 2017 », Paris, Malt et WeShare.
- Vitaud L. (2019), « Le freelancing en France », Paris, Malt.
- Vouteau S. (2018), *Ma vie d'auto-entrepreneur - Pas vraiment patron, complètement tâcheron*, Paris, éditions du Rocher, 320 p.
- Wagner A.-C. (2019), « Le renouveau des coopératives », *Mouvements*, vol. n° 97, n°1, pp. 130-139.
- Ward B. (1958), « The firm in Illyria: market syndicalism », *The American Economic Review*, vol. 48, n°4, pp. 566-589.
- Weber F. et Caroline D. (2010), *L'ethnographie économique*, La Découverte.
- Weinstein O. (2012), « Les théories de la firme », *Idées économiques et sociales*, vol. 4, n°170, pp. 6-15.
- Williamson O.E. (1994), *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris.

Williamson O.E. et Winter S.G. (1993), *The Nature of the firm: origins, evolution, and development*, Oxford, Oxford University Press.

Wright C.F., Wailes N., Bamber G.J. et Lansbury R.D. (2017), « Beyond National Systems, Towards a 'Gig Economy'? A Research Agenda for International and Comparative Employment Relations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 29, n°4, pp. 247-257.

Wright N. (2007), *La coopérative d'Activités et d'Emploi: Quelle évaluation peut construire sa légitimité?*, Mémoire, Paris, CNAM-CESTES.

Zask J. (2004), « L'enquête sociale comme inter-objectivation », in *La Croyance et l'Enquête. Aux sources du pragmatisme*, Paris, Éditions de l'EHESS (« Raisons pratiques »), pp. 141-165.

Zask J. (2008), « Le public chez Dewey: une union sociale plurielle. », *Tracés: Revue de Sciences Humaines*, n°15, pp. 169-189.

# Table des matières

Remerciements	5
Résumé de la thèse	7
Abstract	9
Note préalable à l'intention des lecteurs et des lectrices	11
Plan	13
Préalables – Choix techniques et langagiers	15
1. Du « je » au « nous » pour une recherche personnelle et collective	15
2. Une écriture inclusive pour une recherche féministe en économie	15
2.1. Une écriture inclusive pour dépasser les inégalités instituées dans la langue française	16
2.2. Principes d'une écriture inclusive alternant féminin et masculin	17
Introduction générale	19
1. Contextualisation	20
1.1. La croissance du travail indépendant et des formes d'emploi atypiques	20
1.2. L'émergence de nouvelles formes de coopérations et de solidarités de travailleurs non-salariés	23
2. Une première approche problématisée des Coopératives d'Activités et d'Emploi	23
2.1. Le mouvement des CAE : statistiques, secteurs d'activités, implantation territoriale	24
2.2. Définition du statut juridique des CAE d'après la loi ESS 2014	26
2.3. Fonctionnement des CAE	27
2.4. Des revenus limités & des ressources hybrides	28
3. Cadrage théorique liminaire pour étudier les modèles socioéconomiques des CAE	29
3.1. Les CAE, objet de recherche propice à l'analyse des mutations socioproductives contemporaines	30
3.2. Définir le périmètre d'analyse des activités productives d'une CAE	32
3.3. Analyser les spécificités des entreprises coopératives dans une perspective institutionnaliste	35
3.4. Le travail et l'emploi en mutation : quelles définitions pour étudier les CAE ?	38
3.5. Des modèles socioéconomiques aux dynamiques socioproductives	41
4. Présentation de la démarche de recherche & problématisation	42
4.1. Les prémisses de la recherche	42
4.2. Le processus de problématisation de la recherche	43
4.3. Une recherche-action participative intégrale, au moyen d'un raisonnement abductif	46
5. Présentation de la thèse par chapitre	51
5.1. Partie 1. Les coopératives d'activités et d'emploi : objet, contexte, évolution et modalités d'enquête	51

5.2..	Partie 2. Socioéconomie des CAE : des coopératives de travail autonome au prisme des modèles productifs	53
5.3..	Partie 3. Architecture des modèles socioproductifs des CAE : structure et dynamiques	56
5.4.	Partie 4. Analyse de cas et discussion des modèles socioproductifs	58
	Listes des illustrations de l'introduction générale	62
	Partie 1. Les coopératives d'activités et d'emploi : objet, contexte, évolution et modalités d'enquête	63
	Chapitre 1. Principes politiques, système socioproductif et pratiques économiques des Coopératives d'Activités et d'Emploi	65
	Section 1. Du Projet politique au projet d'entreprise des CAE	65
1.	Accompagner à créer, gérer et développer une activité économique	65
2.	Construire une alternative à l'entrepreneuriat individuel par l'entrepreneuriat collectif	66
3.	Défendre les droits sociaux liés au travail	67
4.	Se rassembler pour échanger, partager et coopérer	67
5.	Contribuer au développement local	68
	Section 2. L'organisation de la production : autonomie productive et mutualisation de services	68
1.	Parcours et typologie des bénéficiaires des CAE	69
1.1.	Le Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise : l'entrepreneuse	69
1.2.	Le contrat de travail : l'entrepreneuse-salariée (ES)	69
1.3.	La sortie de la CAE	70
1.4.	Le contrat de sociétariat : l'entrepreneur-salarié-associé (ESA)	70
2.	Une organisation de la production et du travail déconcentrée	71
2.1.	Les Activités entrepreneuriales individuelles	71
2.2.	L'entité mutualisée	72
2.3.	Les formes d'action collective entre entrepreneuses	73
3.	L'organisation de la gouvernance et de la vie coopérative	75
	Section 3. Nature, composition et gestion des ressources	75
1.	L'entité mutualisée : entre autofinancement et subventions publiques	75
1.1.	Les coûts de la mutualisation	76
1.2.	Composition des ressources de l'entité mutualisée	76
1.2.1.	La contribution coopérative	76
1.2.2.	Les financements publics	77
1.2.3.	Autres ressources : des activités productives secondaires	78
2.	Le défi des revenus des entrepreneuses : le poids de l'incertitude, les risques de discontinuité	79
3.	Les mécanismes de mutualisation : des enjeux de gestion	81
	Chapitre 2. Histoire et environnement socioéconomique des CAE	85

Section 1. Les transformations du système de production en France depuis les années 1980 : un terreau propice à l'émergence de nouvelles formes d'entrepreneuriat individuelle et collectif	85
1. Vers un système de production postindustriel	85
2. Du mouvement d'externalisation à l'augmentation de la création d'entreprises	86
3. De la diffusion de l'idéologie entrepreneuriale dans la société française	88
4. Le soutien à la création d'entreprises des institutions publiques	88
4.1. L'évolution des politiques d'emploi dans les années 1980 : la solution entrepreneuriale	89
4.2. Le développement de l'accompagnement à la création d'entreprise dans les années 1990	89
4.3. La reconnaissance juridique de nouvelles organisations et statuts pour les créatrices d'entreprises dans les années 2000	90
4.4. La création du régime d'auto-entrepreneuriat en 2008 : vers un entrepreneuriat « populaire »	90
4.5. Focus sur l'entrepreneuriat culturel	91
4.6. De l'économie collaborative à la « start-up nation »	92
5. L'enjeu de la reconnaissance institutionnelle de l'Economie Sociale et Solidaire	93
Section 2. Une analyse processuelle de l'émergence et du développement des CAE	94
1. 1990-2000. Les racines politiques des CAE : origines et création d'un type d'entreprise	95
1.1. La CAE en tant que critique de l'idéologie entrepreneuriale et des politiques d'assistanat	95
1.2. Vers un renouvellement du discours coopératif sur l'autonomie des travailleurs	95
1.3. Première expérimentation : Cap Services	96
2. 2000-2008. La structuration d'un mouvement pluriel de CAE : de la création des réseaux à l'essaimage d'expérimentations juridiques et organisationnelles	97
2.1. L'enjeu de la reconnaissance légale dans l'essor des CAE	97
2.2. Une structuration politique du mouvement des CAE en deux réseaux	98
2.3. Émergence de modèles organisationnels et de stratégies différenciés	100
2.4. La spécialisation comme nouvelle stratégie de développement des CAE	102
2.4.1. Les CAE Bâtiment	102
2.4.2. Les CAE Culture	102
2.4.3. Les CAE Services à la personne	103
2.4.4. Les CAE Agricoles et les espaces tests agricoles	104
3. 2008-2013 : Incertitudes des CAE, les effets de la crise économique, l'absence de reconnaissance institutionnelle	105
3.1. Les mutations des dispositifs institutionnels touchant les CAE	105
3.2. Tensions sur le mouvement des CAE : orientations stratégiques, financements et gouvernance	106
3.3. Les prémisses d'une reconnaissance institutionnelle	108
4. 2014-2018 – Le défi de l'institutionnalisation des CAE	110



4.1.	La loi ESS, opportunité ou menace pour les CAE ?	110
4.2.	Vers une nouvelle dynamique du mouvement des CAE ?	112
4.3.	Des changements d'orientations stratégiques des CAE : gouvernance et modèle économique	115
4.3.1.	L'élargissement du sociétariat des CAE	115
4.3.2.	Le défi des ressources pour financer les fonctions mutualisées	116
Chapitre 3. Une démarche d'enquête pragmatiste : de l'élaboration d'une recherche-action participative intégrale avec les CAE		119
Section 1. Fondements épistémologiques d'une recherche-action coopérative		119
1.	Epistémologie et genèse d'une recherche-action en économie politique	120
1.1.	Une perspective économique institutionnaliste	120
1.2.	Le pluralisme de l'économie politique : dialogue entre sciences sociales et humaines	120
1.3.	Une approche transdisciplinaire	121
1.4.	Des fertilisations croisées entre l'analyse des chercheurs et l'expérience des actrices	121
2.	Définition et modalités de recherche-action : positionnement épistémologique & théorique	122
2.1.	Définir la recherche-action participative et intégrale	123
2.2.	Des pratiques de recherche-action en économie sociale : une lecture desrochienne	124
2.3.	Les finalités de la recherche-action dans une perspective de transformation sociale par les connaissances et les expérimentations	125
2.3.1.	Une tradition articulant mouvement d'entreprise et de pensée en économie sociale	125
2.3.2.	La production de nouvelles connaissances fondamentalement duales	126
2.3.3.	Une pédagogie de l'autonomie : produire et transmettre des connaissances	126
2.3.4.	Un processus de participation dans la production de savoirs pour une citoyenneté active	127
2.4.	La construction d'une posture de chercheuse-actrice	128
2.4.1.	De la construction théorique d'une double posture	128
2.4.2.	L'expérience de chercheuse-salariée-associée : la CIFRE, piège ou opportunité ?	129
Section 2. L'enquête sociale comme outil de recherche-action : du processus de découvertes au traitement des résultats		132
1.	Définition de l'enquête : une approche pragmatiste	132
1.1.	Un processus basé sur la <i>praxis</i> : l'enquête sociale	132
1.2.	Le raisonnement abductif : une dynamique itérative	133
1.2.1.	Un processus en triptyque : abduction, induction, déduction	133
1.2.2.	De la production d'idées significatives par un mouvement de boucles récursives entre recherche et action	134
2.	Les cycles de la recherche	134
2.1.	Huit cycles composent le processus de cette recherche-action participative intégrale	135
2.2.	Identification des faits stylisés et formulation du problème	136

3.	Une démarche qualitative	137
3.1.	Une étude comparative de trois cas	137
3.2.	Les modalités de l'enquête qualitative	138
3.2.1.	La pratique permanente de l'auto-analyse par l'écriture	138
3.2.2.	Les observations	139
3.2.3.	Les entretiens semi-directifs	140
3.3.	Qualification du corpus documentaire	140
4.	Une démarche participative	142
4.1.	La formulation de contrats éthiques de recherche	142
4.2.	Des relations basées sur la coopération à l'épreuve de la recherche en action	144
4.3.	De la transmission des connaissances et de la discussion des résultats	145
5.	Le traitement et la présentation des résultats	148
5.1.	Le rôle de la description : mettre en récit les modèles socioproductifs des CAE	148
5.1.1.	La description : ordonner et organiser ses idées	149
5.1.2.	Les monographies sous forme de <i>récits de CAE</i>	149
5.2.	La triangulation des données	149
5.2.1.	Les critères de scientificité adoptés	150
5.2.2.	Application de la triangulation	151
	Conclusion de la partie 1	153
	Listes des illustrations de la Partie 1	155
	Partie 2. Socioéconomie du système socioproductif des CAE : des coopératives de travail autonome au prisme des modèles productifs	157
	Chapitre 4. Une analyse institutionnaliste des entreprises coopératives comme institutions sociomarchandes et organisations démocratiques multifonctionnelles	159
	Section 1. Définir l'entreprise coopérative pour comprendre les spécificités des CAE	159
1.	L'entreprise coopérative, une forme singulière d'entreprise	160
1.1.	La coopérative comme institution socioéconomique	160
1.1.1.	Sociohistoire de l'institution coopérative	161
1.1.2.	L'imaginaire coopératif : un projet sociopolitique de transformation sociale	162
1.1.3.	Les caractéristiques de l'institution coopérative	163
1.1.4.	Un système de règles spécifiques : le droit coopératif	164
1.1.5.	Articulation de l'institution coopérative avec le système institutionnel	165
1.2.	La coopérative comme organisation	167
1.2.1.	Des activités productives d'intérêt collectif	167
1.2.2.	La double qualité d'usagers-sociétaires dans la pratique	168
1.2.3.	La gestion d'activités productives dans l'intérêt collectif	168
1.2.4.	De la gouvernance démocratique d'un intérêt collectif, marchand et sociopolitique	170

2.	La Coopérative d'Activités et d'Emploi : une nouvelle forme d'entreprise coopérative à la marge	171
2.1.	Une institution coopérative marginale instituant un entrepreneuriat salarié collectif	171
2.1.1.	Le défi juridique de la reconnaissance de règles inédites : vers l'évolution du droit coopératif et du travail associé autonome ?	172
2.1.2.	L'inscription paradoxale de la CAE comme intermédiaire entre le marché et ses bénéficiaires	173
2.2.	Une organisation expérimentale caractérisée par des relations sociales atypiques, une organisation du travail autonome et mutualisée favorisant les dynamiques collectives	173
2.2.1.	La production des CAE : entre Activités entrepreneuriales éclectiques et services mutualisés	173
2.2.2.	Les relations sociales de production	174
2.2.3.	Le défi d'une gestion mutualisée frugale	174
2.2.4.	Une dynamique sociétaire limitée	175
	Section 2. Au-delà d'une analyse strictement marchande, au-delà de la dualité des coopératives : saisir la multifonctionnalité des CAE	176
1.	Une combinaison de logiques productives : du réencastrement à la multifonctionnalité	177
1.1.	De la primauté des institutions sociales aux rapports contradictoires de plusieurs logiques productives dans l'ESS	178
1.2.	La multifonctionnalité pour saisir les différentes logiques et fonctions d'un espace économique	179
2.	La dualité du Projet coopératif : tensions et complémentarités structurelles entre un impératif marchand et une finalité sociopolitique	182
2.1.	La pluralité des logiques productives des EESS	182
2.2.	Des activités productives fondées sur un <i>projet coopératif</i> et un système socioproductif adapté au marché et aux besoins des membres	185
3.	Les fonctions socioproductives d'une CAE	186
3.1.	Les CAE comme Scop d'accompagnement et de gestion	187
3.2.	Coopératives d'Activités et Coopératives d'Emplois	188
3.3.	Les CAE comme coopératives d'insertion par l'activité économique	189
3.4.	Coopératives : artisanales, ouvrières, d'entrepreneuses, <i>sui generis</i> ?	190
3.5.	« Coopératives d'éducation à la coopération » & « fabriques d'entrepreneuriat collectif »	191
3.6.	Vers une approche multifonctionnelle de la CAE	192
	Chapitre 5. L'entrepreneur-salarié-associé : une figure atypique et représentative des <i>zones grises du travail et de l'emploi</i>	197
	Section 1. Une lecture analytique des travailleurs autonomes en CAE à la lumière des <i>zones grises du travail et de l'emploi</i>	197
1.	La figure de l'entrepreneuse en CAE à l'aune du renouveau du travail indépendant	198
1.1.	Portraits d'une nouvelle génération de travailleurs indépendants	198
1.1.1.	L'émergence d'une nouvelle figure de travailleur : caractéristiques et enjeux	198
1.1.2.	Une pluralité de statuts juridiques	200

1.1.3.	Les inégalités de revenus parmi les travailleurs indépendants	201
1.1.4.	Focus sur l'évolution des conditions d'exercice des professionnelles de la culture	202
1.2.	Portraits d'entrepreneuses en CAE	203
1.2.1.	Les profils des entrepreneurs en CAE	203
1.2.2.	Les motifs d'intégration d'une CAE	205
1.2.3.	Les revenus des entrepreneuses en CAE	206
2.	Les zones grises de l'emploi et du travail, une notion idoine pour saisir la singularité des expérimentations collectives menées par les CAE	209
2.1.	Le travail en CAE, une alternative à l'entrepreneuriat individuel	209
2.1.1.	Dépasser les notions d'entrepreneuriat et d'entrepreneur pour étudier les actions collectives	210
2.1.2.	Apports et limites des approches en sociologie critique sur le renouvellement du travail indépendant : une perspective figée dans le salariat	211
2.1.3.	Rompre avec l'analyse binaire opposant travail salarié/indépendant avec la notion de zones grises du travail et de l'emploi	212
2.2.	L'entrepreneur-salarié-associé, figure caractéristique des travailleurs autonomes du XXI <sup>e</sup> siècle	213
2.2.1.	Concevoir un nouvel imaginaire : l'entrepreneur coopératif et le co-entrepreneur	213
2.2.2.	L'entrepreneuse-salariée-associée : une figure atypique et typique des zones grises du travail et de l'emploi	215
2.2.3.	Définir la notion de travailleuse autonome pour qualifier les entrepreneuses des CAE	216
Section 2. Des métamorphoses du travail dans l'économie postindustrielle : une analyse pragmatiste du travail autonome à partir de la notion d'activité		218
1.	Travail, emploi, activité : des frontières brouillées par les mutations socioproductives	218
1.1.	Revisiter la notion de travail à l'aune des mutations socioéconomiques	219
1.2.	De la centralité politique du travail dans la coopération ouvrière	220
1.3.	Une approche pragmatiste du travail par le prisme de l'activité	222
2.	Du travail autonome et démocratique : auto-contrôle et émancipation	224
2.1.	L'émancipation sociale par la recherche d'autonomie dans des espaces hétéronomes : les apports philosophiques de Marx et Gorz	224
2.2.	L'autonomie au travail : un processus d'apprentissage collectif vers un idéal à atteindre	226
2.3.	De l'émancipation sociale du mouvement ouvrier dans les coopératives de production	226
3.	Autonomie et émancipation dans et par le travail dans les CAE	227
3.1.	L'autonomie dans le travail au cœur du Projet politique des CAE et sa valorisation marchande	228
3.2.	Donner les moyens d'être autonome aux TA	228
3.3.	Garantir un cadre juridique sécurisé favorable à l'autonomie des TA	229
3.4.	Les dynamiques collectives au service de l'autonomie	230
3.5.	Autonomie et démocratie dans le travail : penser la gouvernance et la vie coopérative	230

3.6.	Des limites à l'émancipation des TA dans les CAE	231
Section 3. La recomposition des relations sociales de production dans les CAE		232
1.	Des relations sociales entre subordination et parasubordination, entre indépendance juridique et dépendance socioéconomique	232
1.1.	Dépasser la dimension salariale pour rendre compte des situations des <i>zones grises du travail et de l'emploi</i>	233
1.2.	La triangularité des relations sociales de production : le cas des travailleurs autonomes	234
1.3.	La travailleuse autonome : entre indépendance juridique, dépendance économique et hétéronomie	235
2.	La spécificité des relations sociales de production dans une Scop	236
3.	De la recomposition des relations sociales de production dans les CAE	238
3.1.	De l'association volontaire dans une communauté de pairs ...	239
3.2.	... à la subordination économique et organisationnelle et aux risques d'auto-exploitation	240
3.3.	Gestion individuelle, mutualisation des AE et division du travail	241
3.4.	Des enjeux de coopérations multiformes	242
3.5.	De l'affirmation de principes démocratiques à la participation active des sociétaires	243
Chapitre 6. Concevoir les stratégies et les dynamiques socioproductives des CAE à partir des modèles productifs : apports et limites		247
Section 1. Mesurer l'efficacité des stratégies coopératives : méthode & perspectives		247
1.	Une approche institutionnaliste de l'efficacité des coopératives	248
2.	Une analyse socioéconomique des stratégies des EESS et des coopératives	249
2.1.	Des stratégies multidimensionnelles issues d'un processus démocratique	250
2.2.	L'apport des stratégies artisanales pour appréhender celles des travailleuses autonomes	251
2.3.	L'évolution des stratégies des coopératives : un processus d'hybridation	252
3.	A propos de la signification et l'usage des indicateurs mesurant l'efficacité des EESS	254
3.1.	Du sens et de la construction des indicateurs : risques et opportunités	255
3.2.	De l'évaluation et de la mesure des activités socioproductives des EESS	257
3.3.	Du contrôle de gestion dans les EESS à la production d'indicateurs adaptés de suivi	260
3.3.1.	Le sens de la gestion et le contrôle de gestion dans les coopératives	261
3.3.2.	Mesurer la richesse des coopératives : pistes et alternatives à la valeur ajoutée	262
Section 2. Les apports heuristiques des modèles productifs pour étudier les combinaisons et les dynamiques socioproductives des CAE		266
1.	Les modèles productifs : objectifs et moyens pour former un compromis de gouvernement	267
1.1.	Une méthode heuristique et plastique	267
1.2.	La reconnaissance d'une pluralité d'acteurs susceptibles d'influencer le compromis	268
1.3.	L'identification des stratégies de profit	269

1.4.	Mesurer la performance des stratégies de profit	270
1.5.	Étudier la diversité des moyens de production : la notion de configuration socioproductive	271
1.6.	Le compromis de gouvernement	272
2.	De la résilience des modèles productifs pour appréhender d'autres formes d'entreprises	274
2.1.	De l'analyse de modèles dominants à la diversité des formes organisationnelles d'entreprises	275
2.2.	Définir le périmètre d'analyse des activités productives multifonctionnelles des CAE	276
2.3.	D'une approche sectorielle aux perspectives mésoéconomiques pour étudier l'unité et l'hétérogénéité du mouvement des CAE	277
2.4.	De l'analyse de la production immatérielle : activités servicielles et cognitives	279
2.5.	Du rapport salarial dominant à la diversité des formes d'emploi et de travail	279
2.6.	De la plasticité des modèles productifs pour analyser le cas d'EESS : renforcer la prise en compte de la dimension politique	280
3.	Les enseignements d'une première application de la grille des modèles productifs à Coopaname	282
3.1.	Finalité socioproductive et natures productives des CAE	282
3.2.	Définition des niveaux productifs pour saisir les dynamiques d'autonomie et d'interdépendance dans les CAE	284
3.3.	L'absence d'une stratégie unifiée : problématique des CAE ou inadéquation conceptuelle ?	285
3.4.	La configuration socioproductive : de la centralité du travail et des relations sociales de production atypiques	285
3.5.	Un compromis de gouvernement solide mais des dynamiques productives disparates	286
	Conclusion de la partie 2	290
	Liste des illustrations de la Partie 2	292
	Partie 3. Architecture des modèles socioproductifs des CAE : schéma général et dynamiques	293
	Chapitre 7. Les éléments structurant le périmètre productif des CAE	295
	Section 1. La place des CAE dans leur environnement concurrentiel	295
1.	Apports et limites des lectures théoriques basées sur l'intermédiation	296
2.	Les acteurs du champ d'activités de services aux travailleurs indépendants et autonomes	298
3.	Cartographie de l'environnement concurrentiel des CAE	299
	Section 2. Identifier les parties prenantes composant l'écosystème d'une CAE	303
1.	Cadrage théorique de la notion de parties prenantes	303
2.	Les parties prenantes internes ...	304
2.1.	... qui associent leur travail ou leur activité et leur contribution financière	304
2.2.	... qui associent leur contribution financière	305
3.	Les parties prenantes externes	306

3.1.	Le réseau de partenaires des CAE	306
3.2.	Les financeurs publics	307
3.3.	Les acteurs externes « marchands » : les fournisseurs et la clientèle	308
3.4.	Les actrices externes de régulation institutionnelle	308
Section 3. Un système socioproductif multiniveau, multiactivité : approche par la multifonctionnalité		309
1.	Les différents niveaux de production interdépendants	310
2.	La diversité des productions des unités productives individuelles et collectives	313
2.1.	De la multiactivité...	314
2.2.	À la pluriactivité des travailleuses autonomes	315
3.	De la multifonctionnalité des activités productives des CAE	316
Section 4. Les obligations et les incertitudes qui pèsent sur la pérennité des CAE		320
1.	Redéfinir les notions d'obligations et d'incertitudes au regard de la dualité coopérative	320
2.	Obligations et incertitudes au niveau des UPIC	321
3.	Obligations et incertitudes au niveau de la coopérative	321
Chapitre 8. Du Projet coopératif, à la stratégie de compétitivité coopérative, passant par les stratégies de revenus		325
Section 1. Le Projet coopératif : une utopie concrète fondée sur une identité communautaire		325
Section 2. Les stratégies de revenus des Unités Productives Individuelles et Collectives		327
1.	Définition, méthodologie, périmètre	328
2.	De la construction des stratégies de revenus	330
2.1.	Les principales sources de revenus	331
2.2.	Des stratégies de revenus bricolées	334
2.3.	Mesurer l'efficacité des stratégies de revenu	336
Section 3. Des stratégies de revenus à la formation d'une stratégie de compétitivité coopérative		337
Section 4. Les stratégies de compétitivité coopérative		339
1.	Définition d'une stratégie de compétitivité coopérative	340
2.	Les principales sources de compétitivité coopérative	341
3.	De la formation des stratégies de compétitivité coopérative	342
4.	Méthodologie d'analyse : construction d'une grille d'indicateurs socioproductifs	343
Chapitre 9. Les composantes d'une configuration socioproductive : du travail autonome et démocratique au rapport coopératif d'activités		347
Section 1. De l'analyse de la centralité du travail autonome et démocratique par l'activité		347
1.	Une analyse du travail par l'activité	348
2.	Une dimension métier : les activités professionnelles	348
3.	Une dimension sociale : les activités communautaires	349
4.	Une dimension gouvernance : les activités démocratiques	350

Section 2. La multidimensionnalité du rapport coopératif d'activités	352
1. Catégoriser les acteurs apportant leur travail et leur contribution financière	352
1.1. Les trois catégories des acteurs internes d'une CAE selon leurs liens salariaux	353
1.2. Les trois types de travailleuses autonomes : les entrepreneuses accompagnées, les entrepreneuses-salariées et les entrepreneuses-salariées-associées	354
2. Les cinq composantes déterminants les relations sociales de production dans les CAE	355
2.1. Les liens d'appartenance à la coopérative et la mobilisation du travail	356
2.2. L'organisation du travail et les moyens de production	357
2.3. Les modalités de mutualisation du travail	357
2.4. Formation et déterminants des revenus internes	357
2.5. Participation au processus de décision	358
3. Les relations sociales de production fondant le rapport coopératif d'activités	359
3.1. La relation entrepreneuriale : entre autonomie productive et dépendance économique	359
3.2. La relation d'emploi : dépasser la subordination, assurer une protection sociale	360
3.3. La relation sociétaire donne les conditions d'exercice de la citoyenneté économique	362
3.4. Multidimensionnalité des relations sociales de production : un rapport coopératif d'activités	364
Section 3. Les composantes de la configuration socioproductive	365
1. Le niveau des unités productives individuelles et collectives	365
1.1. Les politiques produits/services	366
1.2. Organisation du travail	366
1.3. La relation entrepreneuriale	367
2. Le niveau de l'unité productive mutualisée	367
2.1. Politique de services mutualisés	368
2.2. Organisation productive	368
2.3. La relation d'emploi	368
3. Le niveau de l'unité productive communautaire	369
3.1. La gestion mutualisée	369
3.2. Éducation à la coopération et processus de délibérations	370
3.3. La relation sociétaire	370
Conclusion Partie 3 : Des compromis de gouvernement coopératif aux modèles socioproductifs	371
1. À propos de la formation des compromis de gouvernement	371
1.1. Combinaisons, dynamiques et tensions des modèles socioproductifs des CAE	371
1.2. Les objets du compromis de gouvernement des CAE	374
2. Discerner des modèles socioproductifs des CAE	377
Listes des illustrations de la Partie 3	380



Partie 4. Analyse et discussion des modèles socioproductifs : une mise en perspective à partir de trois CAE Oxalis, Coopaname et Artenréel 381

Chapitre 10. Oxalis. Le développement commercial des activités entrepreneuriales au service du Projet coopératif : ambiguïtés de l'efficacité économique et tensions structurelles 383

Section 1. Les éléments structurant le modèle socioproductif d'Oxalis 384

1. Genèse et origines : De l'association citoyenne à une coopérative à l'envergure nationale 384

2. Environnement concurrentiel & Parties prenantes 386

2.1. Le tissu relationnel d'Oxalis 386

2.2. Les parties prenantes internes 387

2.3. Les parties prenantes externes 388

3. Le système socioproductif 389

3.1. Implantation géographique : une envergure nationale, une histoire Rhône-Alpienne 389

3.2. Les niveaux de production 390

3.3. Multiactivité et pluriactivité à Oxalis 391

Section 2. Le Projet coopératif d'une communauté d'entrepreneurs : émancipation sociale et développement économique des UPIC 392

1. La charte coopérative comme engagement politique du coopérateur dans Oxalis 393

2. « Vivre et travailler autrement » 394

3. Autonomie et émancipation par le développement commercial et la coopération de production 395

4. L'organisation en CAE de l'entreprise : un moyen et non une fin 396

Section 3. Vers un dépassement du modèle-type de la CAE : l'affirmation d'une stratégie orientée vers le développement commercial et la production collective 397

1. Les stratégies de revenus entrepreneuriales : métier, marchés publics, croissance économique et coopération de production 397

2. Une stratégie commerciale et coopérative, à l'appui d'une communauté, et par l'innovation 400

2.1. Les sources de compétitivité coopérative 401

2.1.1. Des économies d'échelle par la mutualisation intercoopérative 402

2.1.2. Un recentrage sur son « cœur de métier » : vers une montée en gamme de l'accompagnement de TA par l'innovation sociale 402

2.1.3. Accroître le développement commercial des Activités entrepreneuriales par la coopération 403

2.1.4. Mutualisation durable des moyens et des risques de production 404

2.2. Stratégie de compétitivité coopérative (2013-2018) : un recentrage sur l'accompagnement professionnel et le développement économique par la coopération et l'innovation 405

Section 4. Une configuration socioproductive coconstruite : formation, production et coopération 406

1. Au niveau des unités productives individuelles et collectives 406

1.1. Politiques produits/services 406

1.2.	Organisation du travail	408
1.3.	Relations sociales et commerciales	411
2.	Les mutations de la configuration socioproductive de l'entité mutualisée	414
2.1.	Politique et offres de services mutualisés	414
2.2.	Organisation de l'unité productive mutualisée	416
2.3.	Une relation d'emploi principalement égalitaire sous tension	420
3.	Une communauté d'entrepreneur dynamique : un processus historiquement ancré	425
3.1.	Une gestion mutualisée des ressources internes : contribution coopérative et résultat mutualisé	426
3.2.	Éducation à la coopération et processus de délibérations	429
3.3.	La relation sociétaire	435
Section 5. Une coopérative pragmatiste et démocratique au service d'une communauté de travailleurs autonomes		438
1.	Synthèse de l'analyse des composantes du modèle socioproductif	439
2.	Les objets d'un compromis économique et les combinaisons mises en œuvre	441
3.	Du Projet coopératif aux fonctions socioproductives	443
4.	Solidité et tensions du compromis de gouvernement coopératif	443
5.	Analyse de la trajectoire du modèle socioproductif	446
Listes des illustrations du chapitre 10 sur Oxalis		448
Chapitre 11. L'ambivalence d'un Projet coopératif fort à Coopaname : un compromis de gouvernement perturbé par des dysfonctionnements structurels et des ressources marchandes insuffisantes		449
Section 1. Les éléments structurant le modèle socioproductif		450
1.	Genèse et origines : De la vitrine à l'émancipation de CPE vers un Projet d'innovation sociale	450
2.	Environnement concurrentiel	454
3.	Les parties prenantes	454
3.1.	Les parties prenantes internes	454
3.2.	Les parties prenantes externes	457
4.	Le système socioproductif	459
4.1.	Une implantation géographique principalement francilienne, et plus largement métropolitaine	459
4.2.	Les niveaux de production	460
4.3.	Multiactivité et pluriactivité à Coopaname	461
Section 2. Le Projet coopératif de mutuelle de travail : une utopie mobilisatrice		463
1.	Un discours critique de l'idéologie néolibérale de l'entrepreneuriat individuel	464
2.	Une utopie instituante : la mutuelle de travail	466
3.	La transformation sociale par la recherche-action permanente & des innovations instituantes	468

Section 3. Des orientations stratégiques marquées par la prééminence de la dimension politique sur la dimension socioéconomique	469
1. Les stratégies de revenus	469
2. Stratégie de compétitivité coopérative	473
2.1. Les sources de compétitivité coopérative	474
2.2. Stratégie de compétitivité coopérative sur la période 2013-2018	478
Section 4. Les paradoxes de l'opérationnalisation d'une utopie coopérative : de l'efficacité sociodémocratique aux dysfonctionnements de la gestion et de l'organisation	479
1. Au niveau des unités productives individuelles et collectives	480
1.1. Politiques produits/services	480
1.2. Organisation de travail	482
1.3. La relation entrepreneuriale	486
2. Au niveau de l'unité productive mutualisée	489
2.1. Politique et offres de services mutualisés	490
2.2. Une organisation productive sous tension	492
2.3. Du discours critique de la condition salariale aux difficultés de mise en œuvre d'une relation d'emploi alternative	499
3. Au niveau de l'unité productive communautaire	505
3.1. La gestion mutualisée	505
3.2. Éducation à la coopération et processus de délibérations	510
3.3. La relation sociétaire	517
Section 5. Un compromis de gouvernement coopératif politique original, au prisme de dysfonctionnements organisationnels et de marges financières réduites	522
1. Le fil conducteur du modèle cooanamiste : la mutuelle de travail	523
2. Les objets d'un compromis à dominante politique	525
3. Du Projet coopératif aux fonctions socioproductives	527
4. Apport et limites d'un compromis de gouvernement coopératif politique	529
4.1. Des bases politiques solides QUI garantissent la pérennité du compromis	529
4.2. La fragile organisation et gestion d'une utopie	530
5. Analyse de la trajectoire du modèle socioproductif cooanamiste	533
Listes des illustrations du chapitre 11 sur Coopaname	536
Chapitre 12. Artenréel, d'une dimension instituante dans le champ culturel, à l'institutionnalisation coopérative au sein de Cooproduction/CPE	539
Section 1. Les éléments structurant le modèle socioproductif d'Artenréel : territoire et institutions	540
1. De la première CAE Culture à la Scic de CAE Cooproduction : un ancrage affirmé sur le territoire Alsacien dans la ligne politique du réseau CPE	541
2. Environnement concurrentiel	542
3. Les parties prenantes	543

3.1.	Les parties prenantes internes d'Artenréel à Cooproduction	543
3.2.	Des parties prenantes externes marquées une dimension institutionnelle	544
4.	Un système alsacien « cooproductif »	546
4.1.	Une implantation géographique alsacienne	546
4.2.	Les niveaux de production	547
4.3.	De la multiactivité et de la pluriactivité dans une CAE Culture	549
Section 2. Le Projet coopératif d'Artenréel : diffuser et essaimer la culture coopérative dans le milieu culturel et le territoire alsacien		550
1.	Une dimension d'ouverture de ses services dans l'intérêt général	550
2.	L'idée d'un entrepreneuriat culturel et coopératif	550
3.	Un Projet institué dans le cadre du mouvement coopératif institutionnalisé	551
4.	Une éducation coopérative inspirée par Desroche	552
Section 3. Des choix stratégiques orientés vers l'innovation sociale, dans l'intérêt général		553
1.	Les stratégies de revenus : spécialisation, réseau, expérimentations et coopérations	553
2.	Une stratégie de compétitivité coopérative orientée vers la mutualisation et l'innovation culturelle	556
2.1.	Les sources de compétitivité coopérative	556
2.2.	La stratégie de compétitivité coopérative	561
Section 4. Une configuration socioproductive <i>conventionnelle</i> bouleversée par l'impact de la loi ESS 2014 et la mutualisation au sein de la Scic Cooproduction		562
1.	Au niveau des unités productives individuelles et collectives (UPIC)	563
1.1.	Politiques produits/services	563
1.2.	Organisation de travail	564
1.3.	Relations commerciales et sociales	569
2.	Au niveau de l'unité productive mutualisée (UPM)	571
2.1.	Une politique de services doublement mutualisés : les apports de l' « <i>écosystème coopératif</i> »	572
2.2.	Organisation productive et territoriale	576
2.3.	Une relation d'emploi conventionnelle dans le mouvement des CAE	583
3.	Au niveau de l'unité de productive communautaire (UPCom)	589
3.1.	Une gestion mutualisée conventionnelle	589
3.2.	Éducation à la coopération et processus de délibérations	591
3.3.	La relation sociétaire : des dynamiques limitées et une identité faiblement affirmée	595
Section 5. Un compromis de gouvernement coopératif fragilisé par une profonde recomposition institutionnelle et organisationnelle		600
1.	Synthèse de l'analyse des composantes du modèle socioproductif	601
2.	L'institutionnalisation d'objets de compromis et de combinaisons : apports et limites	603
3.	Un Projet coopératif aux finalités sociales et territoriales dans le champ culturel	605

4.	Un compromis institutionnalisé qui brouille les repères historiques de la communauté	606
5.	Bifurcations et trajectoires du modèle socioproductif d'Artenréel (2013/2018)	609
	Listes des illustrations du chapitre 12 sur Artenréel	611
Chapitre 13. Unité et diversité de la multifonctionnalité des CAE : discussions des apports empiriques et théoriques		613
Section 1. Analogies et divergences des éléments constitutifs des modèles socioproductifs des CAE		613
1.	Environnement concurrentiel & Parties prenantes	614
1.1.	Système socioproductif	617
1.1.1.	Implantation géographique	617
1.1.2.	Niveaux de production	617
1.1.3.	Multiactivité – pluriactivité	619
2.	Un socle commun d'idées et des singularités à l'origine de Projets coopératifs distincts	620
3.	Des stratégies de revenus à la formulation d'une stratégie de compétitivité coopérative	621
3.1.	Stratégie de revenus	622
3.2.	Stratégie de compétitivité	625
4.	Configuration socioproductive : analyse des moyens et de la mise en œuvre	630
4.1.	Au niveau des unités productives individuelles et collectives	630
4.1.1.	Hétérogénéité et flou des politiques produits/services	630
4.1.2.	L'organisation du travail : autonomie et coopération	631
4.1.3.	La relation entrepreneuriale : coopérer face aux incertitudes du marché	631
4.2.	Le cœur productif de la CAE : l'unité productive mutualisée	632
4.2.1.	Une base commune de services mutualisés qui se diversifient	632
4.2.2.	Organisation productive : mutualisation intercoopérative, coopération de production, système d'information	633
4.2.3.	Relation d'emploi : tensions entre l'instauration d'une alternative au salariat	634
4.3.	Au niveau de l'unité productive communautaire	635
4.3.1.	Diversification de la gestion mutualisée : contribution coopérative et mutualisation des risques	635
4.3.2.	Education à la coopération et système décisionnel : expérimentations démocratiques	637
4.3.3.	Le déploiement de la relation sociétaire & ses biais inhérents	638
Section 2. L'instabilité des compromis de gouvernement coopératif, garantie de modèles socioproductifs pérennes ?		639
1.	Le compromis de gouvernement coopératif : un intérêt collectif favorisant la pérennité des dynamiques socioproductives	640
1.1.	Unité & diversité des objets définissant la nature du compromis de gouvernement	640
1.2.	Un compromis multifonctionnel basé sur la combinaison de plusieurs fonctions	642
1.3.	Rapports dialectiques	643

2.	Les processus synchroniques des modèles socioproductifs : multifonctionnalité & hybridation	645
2.1.	Qualifier les modèles socioproductifs des CAE	646
2.2.	Caractéristiques des modèles socioproductifs des CAE	647
2.3.	Les trajectoires des modèles socioproductifs des CAE	650
2.4.	Les facteurs de régulation des modèles socioproductifs des CAE	652
2.4.1.	Régulation de l'autonomie enchâssée des unités productives	652
2.4.2.	La mutualisation pour renforcer la pérennité socioéconomique	653
2.4.3.	Coopération pour renforcer les liens sociaux et stimuler le développement commercial	653
	Section 3. Les apports théoriques des principaux concepts de la thèse	656
1.	De la centralité du travail autonome & démocratique dans les CAE : utopies concrètes et désillusions expérimentales	656
1.1.	Tensions sur la combinaison des activités du travail autonome en CAE : Temps et finalités	657
1.2.	Apprentissages collectifs au travail autonome : les CAE, des organisations facilitantes ?	660
1.3.	De la mise en œuvre du travail démocratique	662
1.4.	De la valeur d'usage & d'échange du travail : aller au-delà du marchand	664
2.	Les effets ambivalents du rapport coopératif d'activités : complexité, contrepoids & tensions	667
2.1.	Apports théoriques du rapport coopératif d'activités	667
2.2.	Le rapport coopératif d'activités : une régulation multidimensionnelle des relations sociales de production	670
2.3.	Une mise en visibilité des contrepoids et des tensions du rapport coopératif d'activités	674
3.	La multifonctionnalité tronquée Coopératives d'Activités et d'Emploi	683
3.1.	Apports conceptuels de la multifonctionnalité pour penser les modèles socioproductifs	684
3.2.	Qualifier la multifonctionnalité des modèles socioproductifs des CAE	687
3.2.1.	Les quatre fonctions socioproductives des CAE	687
3.2.2.	La multifonctionnalité des modèles socioproductifs	688
3.2.3.	Des combinaisons de logiques socioproductives ou les régulations des modèles socioproductifs	690
3.3.	Les tensions de la multifonctionnalité	693
3.4.	De la multifonctionnalité des CAE à la constitution d'un patrimoine collectif immatériel collectif	696
3.4.1.	Déclinaison du concept de patrimoine collectif immatériel aux CAE	696
3.4.2.	Qualification du patrimoine collectif immatériel caractéristique des CAE : une richesse multifonctionnelle insuffisamment valorisée	699
	Listes des illustrations du chapitre 13	706
	Conclusion de la Partie 4	707

<b>Conclusion générale</b>	709
1. Les apports théoriques et pratiques de la recherche-action participative intégrale	712
1.1. La recherche-action comme outil de l'institutionnalisme méthodologique	713
1.2. L'apport de l'enquête pragmatiste pour construire le processus réflexif de la RAPI dans le cadre de la CIFRE	715
1.3. Du renouveau de la recherche-action en économie sociale	719
2. Les modèles socioproductifs d'entreprises coopératives expérimentales : une analyse de la multifonctionnalité des CAE	723
2.1. Définir le périmètre des entreprises coopératives expérimentales	724
2.2. Qualifier et analyser la multifonctionnalité des entreprises coopératives	727
2.3. Les modèles socioproductifs : un schéma heuristique et une méthode d'analyse des CAE	729
2.3.1. Des compromis aux modèles socioproductifs	729
2.3.2. De la dimension heuristique des modèles socioproductifs	734
2.3.3. Des modèles socioproductifs à l'approche mésoéconomique du mouvement CAE	735
3. Retours sur trois notions clés pour appréhender les zones grises de l'emploi et du travail	737
3.1. Travailleurs autonomes des zones grises de l'emploi et du travail	737
3.2. Des apports du travail autonome et démocratique	739
3.3. Un éclairage sur les relations sociales de production dans les zones grises à la lumière du rapport coopératif d'activités	740
3.4. Une première approche des stratégies de revenus des travailleuses autonomes à poursuivre	742
Listes des illustrations du chapitre 13	709
Bibliographie	747
Table des matières	773
Glossaire	795
Liste des abréviations utilisées	803
Annexes	806
Annexe 1 : Étude quantitative sur les CAE	806
1. Étude sur le devenir des entrepreneuses-salariées en CAE (2014)	806
2. Étude qualitative et économique sur les résultats et le développement des CAE (2016)	806
3. L'enquête « Revenus et Temps » (2016)	807
Annexe 2 : L'identité coopérative définie par l'Alliance Coopérative Internationale	808
Annexe 3 : Section 7 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire	809
Annexe 4 : Le label Coopérer pour Entreprendre	811
1. Principes et critères du label CAE de Coopérer pour entreprendre	811
2. Les thématiques d'évaluation du label CAE	811

3.	Critères d'évaluation sur la thématique gestion et comptabilité (extraits)	812
4.	Critères d'évaluation sur la thématique accompagnement (extraits)	813
	Annexe 5 : La recherche-action permanente à Coopaname, coopérative chercheuse et cherchante	814
	Annexe 6 : Grille d'observations	815
	Annexe 7 : Espaces d'observations	816
	Annexe 8 : Grille d'entretiens semi-directifs	818
	Annexe 9 : Panel des entretiens semi-directifs	820
	Annexe 10 : Corpus documentaire	823
1.	Liste des documents utilisés et objectifs d'analyse	823
2.	Listes des documents analysés par coopérative étudiée	824
	Annexe 11 : Ateliers de recherche-action	826
1.	Ateliers de recherche-action experts	826
2.	Ateliers de recherche-action collectifs	826
3.	Ateliers de transmission et partage de résultat	827
	Annexe 12 : Fiche « ça avance ta thèse ? »	829
	Annexe 13 : Statuts juridiques des coopératives Loi 47 et des Scop	831
1.	Loi 47 portant statut de la coopération	831
2.	Loi 1978 portant sur les sociétés Coopératives ouvrières de Production	831
3.	Caractéristiques du sociétariat dans les Scop	831
	Annexe 14 : Les entreprises du champ d'activités des services aux travailleurs indépendants et autonomes	832
1.	Les entreprises primaires concurrentes des CAE	832
1.1.	Smartfr : Société Mutuelle des ARTistes	832
1.2.	Les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE)	832
1.3.	Les sociétés de portage salarial	833
1.4.	Les Boutiques de Gestion d'Entreprise	833
1.5.	Les couveuses d'entreprises et d'activités	834
1.6.	Les tiers-lieux et les espaces de co-travail	834
1.7.	Les pépinières d'entreprises et incubateurs	835
1.8.	ADIE & institutions de microfinance	835
1.9.	Les cabinets d'experts comptables	836
1.10.	Le tissu d'organismes publics favorisant l'accompagnement à la création d'activité et d'entreprise	836
1.11.	L'arrivée de nouveaux concurrents issus de l'économie collaborative	836
2.	Tableau 2 : Caractéristiques des principales organisations concurrentes des CAE	837
3.	Tableau 3 : Offres de services des principales entreprises concurrentes des CAE	838



Annexe 15 : La Manufacture coopérative	839
Annexe 16 : Bigre !	840
Annexe 17 : Classifications des AE selon la nature de la production à Artenréel, Coopaname et Oxalis	841
Annexe 18 : Composition d'une journée de travail type des membres d'une CAE	842
Annexe 19 : Synthèse de la grille d'analyse des modèles socioproductifs	843
1. Système socioproductif	843
2. Le Projet coopératif	844
3. Les stratégies de revenus	844
4. Les stratégies de compétitivité coopérative	845
5. Configuration socioproductive	846
6. Compromis de gouvernement coopératif	847
7. Le modèle socioproductif	847
Annexe 20 : Méthodologie d'analyse des modèles socioproductifs des CAE	848
Annexe 21 : Documentation et compléments d'analyse relatifs à Oxalis	849
1. Origines de la création d'établissements secondaires d'Oxalis	849
2. Les établissements d'Oxalis	849
3. Focus sur les dynamiques collectives à Oxalis	850
3.1. Nouvelle opportunité commerciale pour le collectif Switch en 2017 dans le cadre du projet du Grand Paris	850
3.2. Les principales variables des stratégies de revenus	850
3.2.1. Tableau 4 : Exemples de métiers de 10 TA, Oxalis, 2016/2017	850
3.2.2. Expériences professionnelles	850
3.2.3. Ancienneté	851
4. Les plans stratégiques d'Oxalis (2010-2020)	851
4.1. Plan stratégique 2010-2014	
<del>Erreur ! Signet non défini.</del>	
4.2. L'après CAE	
<del>Erreur ! Signet non défini.</del>	
5. Les configurations socioproductives à Oxalis	852
5.1. La réorganisation de la coordination des fonctions mutualisées, Oxalis, 2017/2018	852
5.2. Le parcours au sein d'Oxalis, 2018	853
5.3. Les missions du Pôle Recherche Innovation et Développement (2016)	853
5.4. Les engagements réciproques à Oxalis	854
5.4.1. Engagements de la coopérative	854
5.4.2. Engagement du coopérateur et de la coopératrice	854
5.5. Exemples de processus décisionnels à Oxalis : le groupe de travail Fincoop (2018)	855
5.6. Evolution du résultat d'Oxalis (2013-2018), en milliers d'euros	855

Annexe 22 : Documentation et compléments d'analyse relatifs à Coopaname	856
1. Les principales variables des stratégies de revenus	856
1.1. Nature de l'Activité professionnelle des dix TA interrogés	856
1.1.1. Tableau : Exemples de métiers de 10 TA, Coopaname, 2016/2017	856
1.1.2. Diversité des Activités professionnelles et de leur dimension individuelle et/ou collective	856
1.1.3. Situation familiale des TA	856
1.1.4. Expériences professionnelles des TA	857
1.1.5. Ancienneté des TA	857
2. UPCom : le système de gouvernance coopanamiste	857
2.1. Le Gepetto ou GroupE de Pilotage de la Transmission-transitiOn créé en 2014	857
<del>2.2. Le processus de réflexion et de délibération de la transition du modèle économique de Coopaname (2015-2018)</del>	<del>858</del>
Annexe 23 : Documentation et compléments d'analyse relatifs à Artenréel & Cooproduction	859
1. Les principales variables des stratégies de revenus	859
1.1. Nature de l'Activité professionnelle des quatre TA interrogés	859
1.2. Analyse des situations socioprofessionnelles des travailleuses autonomes	859
1.3. Histoire, apports pour les TA et fonctionnement du labo photo	859
2. Stratégie de compétitivité coopérative	860
2.1. Artenréel#1, « petite sœur dédiée au spectacle vivant »	860
2.2. Présentation du projet de KaléidosCOOP	860
3. Au niveau de la configuration socioproductive	861
3.1. L'organisation du travail collectif, l'exemple du Pôle métier Arts Appliqués et de l'agence Muutaa	861
Annexe 24 : Synthèse du processus d'analyse de la multifonctionnalité des CAE	862
Annexe 25 : Méthodologie d'analyse des stratégies de compétitivité coopérative	863



# Glossaire

Ce glossaire constitue un lexique recensant les principales notions employées et définies de la thèse. Il vise à faciliter la compréhension de la conceptualisation des CAE et de la grille des modèles socio-productifs, à la fois dans un souci de rigueur scientifique, mais aussi d'apport pédagogique. Il pourra être utile pour toute personne qui souhaiterait mobiliser ces notions à partir d'une explication circonscrite. À noter, nous utilisons comme dans la thèse une alternance entre féminin et masculin, mais de façon globale, ces définitions incluent tous les membres de sexe masculin et féminin.

## À

**Acteurs du champ des services aux travailleurs indépendants et autonomes** : entreprises – telles des sociétés à but lucratif, des sociétés coopératives, des associations - offrant leurs services aux travailleuses indépendantes et autonomes : accompagnement à la création, portage juridique d'activités entrepreneuriales, et parfois de leur emploi, financement (liste non exhaustive).

**activités communautaires** : activités qui participent à l'interconnaissance, l'entraide, le partage de connaissances, d'expertise, de compétences techniques, etc. Ex. Organisation et participation à un petit-déjeuner du collectif métier des décoratrices d'intérieur. Elles ont d'abord une finalité sociale, professionnelle et militante car elles visent à tisser des liens solidaires et favoriser la coopération entre les membres d'une CAE, entretenant ainsi l'*affectio cooperatis*.

**activités démocratiques** : concernent les temps consacrés à la démocratie au sein de la coopérative, que ce soit la prise de décision, la préparation et l'animation de séminaires associés et d'AG, de participation à des groupes de travail ou encore des conférences d'éducation coopérative. Elles ont principalement une fonction mutualisée et communautaire dans la coopérative, comme par exemple la construction de mécanismes de solidarité entre les activités entrepreneuriales.

**Activité Entrepreneuriale (AE)** (avec un A majuscule) : activité développée par un entrepreneur en vue de développer son propre chiffre d'affaires et rémunérer son travail. Ici, l'expression AE concerne principalement le cas des entrepreneuses en CAE. Elle peut être de nature individuelle (gérée par un seul travailleur autonome) ou collective (gérée par plusieurs travailleuses autonomes qui se sont associées). Elle se distingue de la notion d'Activité professionnelle en se focalisant sur la forme de l'activité (comment ?).

**activité productive** : concerne l'ensemble des actions de production de l'entité productive étudiée.

**Activité professionnelle (AP)** (avec un A majuscule) : Ici, nous faisons référence à l'exercice d'un métier, réalisé principalement en vue d'une rémunération. Elle se distingue de la notion d'Activité entrepreneuriale en se focalisant sur la nature de l'activité (quoi ?).

**activités professionnelles** (sans majuscule sur le A) : Dans la grille des modèles socioproductifs, désigne les activités réalisées par les membres d'une CAE dans l'exercice de leur métier (comptable, coach, jardinière, traducteur, etc.) dans le cadre d'un échange marchand (rémunération), avec éventuellement une finalité d'intérêt général (pour les SEM). Dans le cas des TA, elles incluent l'exercice d'un métier et la gestion de l'activité entrepreneuriale (marketing, prospection commerciale, gestion de la relation client, etc.). Dans le cas des SEM, elles incluent des activités de direction générale, de recherche de partenariats, de la comptabilité, d'organisation et de conception de formation, d'animation du réseau de TA, etc. En ce sens, cette définition se rapproche de la définition du Code des Impôts sur les Revenus.

**Artenréaliste** : membre d'Artenréel (travailleur autonome, salariée de l'entité mutualisée ou sociétaire extérieur).

## B

**Bénéficiaires** (d'une coopérative) : désigne les membres d'une coopérative qui bénéficient des services mis en commun au sein de la société coopérative. Ex. : Les travailleuses autonomes d'une CAE pour les services mutualisés (accompagnement, comptabilité, etc.).

## C

**Champs des services aux travailleurs indépendants et autonomes** : espace théorique qui circonscrit les entreprises et d'institutions, plus ou moins organisées à l'échelle nationale, qui s'inscrivent dans les zones grises de l'emploi et du travail, en offrant des services à des travailleurs indépendants et autonomes. Voir aussi définition acteurs du champ des services aux travailleuses indépendantes et autonomes.

**Coopérative d'Activités et d'Emploi conventionnelle** : qualifie un modèle idéal-typique d'une CAE tel qu'il a été véhiculé par le réseau Coopérer pour Entreprendre, c'est-dire une CAE qui offre des services mutualisés dans une perspective d'intérêt général - l'insertion par l'activité économique avec une politique d'accueil ouverte - où le sociétariat des entrepreneurs reste limité.

**Communauté** d'une CAE : désigne l'ensemble des parties prenantes internes d'une CAE, c'est-à-dire toutes les personnes qui apportent leur contribution en termes de travail et de parts sociales (TA, SEM, sociétaires quels que ce soient des entités morales ou des personnes.

**Compromis de gouvernement coopératif** : dans la grille des modèles socioproductifs, qualifie le processus de définition d'une combinaison cohérente ou incohérente, pour un temps donné, entre un Projet coopératif, une stratégie de compétitivité coopérative et une configuration socioproductive. Il est établi au fil d'un processus de délibération continu entre les différentes parties prenantes de la CAE. Il a la particularité de s'inscrire dans un système socioproductif multiniveau, multiactivité et multifonctionnelle. Il est possible qu'il existe un compromis affiché officiellement par la CAE, et un officieux différents. Ce compromis n'est pas stable au sens où il fait l'objet d'une remise en question au fil d'un processus démocratique continu, ce qui garantit justement la pérennité d'une CAE.

**Confédération générale des Scop ou (CGScop)** : créée en 1884, la Confédération générale coordonne le réseau des SCOP (Société coopérative ouvrière de production ou Société coopérative et participative), des SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) et des CAE (Coopérative d'activité et d'emploi) en France. C'est l'instance de représentation nationale, qui fonctionne sur une base de libre adhésion.

**Configuration socioproductive** : dans une perspective multidimensionnelle, désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre par les CAE combinant autonomie, mutualisation et coopération, qui théoriquement est en cohérence avec leur Projet coopératif, et la déclinaison de la stratégie de compétitivité annoncée, pour assurer la pérennité de leurs dynamiques socioproductives. Autrement dit, des écarts et des tensions sur le plan organisationnel, fonctionnel, institutionnel et politique peuvent s'opérer.

**Contrat d'Entrepreneur-Salarié-Associé (CESA)** : forme de contrat de travail liant la personne à la coopérative, et reconnaît le bénéficiaire comme « *assimilé salarié* ». Il comporte plusieurs mentions obligatoires : les objectifs de développement de l'AE, les moyens alloués par la coopérative, les modalités de calcul de la contribution, etc. Créé avec la loi ESS 2014.

**Coopérateurs ou coopératrices** : membre d'une CAE quel que soit son statut.

**Coopanamiste** : membre de Coopaname (travailleur autonome, salarié de l'entité mutualisée ou sociétaire extérieur).

## D

**Dynamiques socioproductives** : désigne le processus de production réalisé au moyen du système socioproductif et des ressources disponibles, selon la stratégie établie par la CAE qui aboutit au compromis de gouvernement coopératif.

## E

**Éducation à la coopération/éducation coopérative** : Activités organisées de nature pédagogique visant à apporter des connaissances sur l'histoire, les valeurs, les principes, et l'organisation de la vie démocratique d'une coopérative en vue de rendre possibles la participation aux délibérations collectives et la définition d'un Projet coopératif partagé. C'est un processus d'apprentissage essentiel à l'organisation démocratique du travail d'une coopérative (Desroche, 1976) qui donne les moyens d'exercer une forme de citoyenneté économique (Commons, 1934). Il participe à la création de liens

communautaires et d'appartenance à la coopérative. Concrètement, il s'agit de ressources documentaires, d'espaces d'informations, d'ateliers de réflexion, de séminaires, etc.

**Efficacité socioproductive** : caractérise ce qui produit, dans de bonnes conditions, l'effet attendu ou le résultat voulu dans une perspective multifonctionnelle, qui rend compte d'une pluralité de fonctions socioproductives, et dans un souci de pérennité du système et des dynamiques socioproductives. Dans la grille des modèles socioproductif des CAE, elle est notamment mesurée à partir des indicateurs socioproductifs attachés à une source de compétitivité coopérative, et aussi d'un point de vue organisationnelle au regard de la configuration socioproductive.

**Emploi salarié classique (ou salariat classique ou salarié classique)** : expression utilisée dans cette thèse en vue de distinguer le contrat de travail de salariat dominant dans la société, qualifié ici de classique, par rapport au contrat d'ESA, assimilé salarié.

**Entité mutualisée** : désigne l'ensemble des fonctions de production mutualisées par les TA d'une CAE, comprenant différents pôles administratifs, comptables, accompagnement et paie/RH. Formant une unité productive particulière au sein de la CAE, ce sont principalement des SEM qui assurent ces fonctions.

**Entrepreneuses ou entrepreneur d'une CAE** : travailleuse autonome qui exerce son métier et gère son AE de façon autonome, dans un cadre collectif et solidaire. La CAE assure l'hébergement juridique de l'AE et la réalisation de certaines fonctions (assurance, accompagnement).

**Entrepreneur-salarié ou entrepreneuse-salariée (ES)** : travailleur autonome, membre d'une CAE, qui organise, développe et gère sa propre AE, lui permettant de se salarier grâce à la marge brute qu'il parvient à dégager. La CAE qui porte à la fois son AE et son emploi. C'est l'expression retenue par la loi ESS 2014.

**Entrepreneuse-salariée-associée ou entrepreneur-salarié-associé (ESA)** : entrepreneur-salarié également sociétaire de la CAE qui héberge son AE et son emploi. C'est un contrat d'entrepreneuse-salariée-associée (CESA) avec la coopérative qui le lie à la coopérative depuis la loi ESS 2014.

## G

**Gestion mutualisée** : dans la grille des modèles socioproductifs, système de gestion des ressources (subventions, contributions des AE, fonds de solidarité, etc.) et de répartition de la valeur ajoutée, du résultat, qui assure le développement des AE, la continuité et la qualité des services mutualisés, et régule la mutualisation des risques entre les niveaux de production de la CAE.

## F

**Fonctions productives marchandes** : sont basées sur l'échange marchand et monétaire et l'autonomie productive des TA. Elles concernent la production de biens et services à finalité lucrative, dont l'objectif est d'être valorisé par le marché par la vente. Sont ici concernées principalement les UPIC qui visent à générer suffisamment de chiffres d'affaires, en vue d'assurer des revenus, subjectivement considérés comme suffisants pour vivre. Ces fonctions s'intègrent dans le système de régulation du marché, et sont encadrées par le droit commercial.

**Fonctions productives publiques** : sont basées sur des échanges entre la coopérative et des institutions publiques – principalement sous forme de subventions des collectivités territoriales, des services de l'État et du Fond Social Européen – qui bénéficient aux travailleuses autonomes qui sont intégrées sous forme d'accompagnement essentiellement.

**Fonctions productives mutualisées** : sont basées sur un système de contribution et de mutualisation dans une logique redistributive (au niveau de la coopérative) et de mutualité. La production de biens et services - dont la valeur est évaluée à l'aune de son usage et de son coût - vise à assurer les conditions d'exercice nécessaire à toute forme d'AE. Elle concerne l'offre d'un portage juridique d'une activité autonome, des services d'accompagnement au développement d'une AE, la gestion administrative et comptable des UPIC et un statut d'ES aux TA.

**Fonctions productives communautaires** : s'inscrivent principalement dans une logique réciprocaire, en vue de favoriser des liens de coopération et de solidarité entre les membres de la communauté, la CAE. Elles découlent de la propriété collective associée au pouvoir de décision constitutif des CAE. La production consiste en l'animation, l'organisation et la régulation de la vie de la communauté, en

vue de pérenniser le Projet politique, collectivement et démocratiquement. Ces fonctions sont basées sur les valeurs et les principes coopératifs, et s'intègrent dans le système de régulation de la CAE à l'appui d'outils comme une charte interne.

## I

**Identité** : caractérise un ensemble de valeurs, de principes énoncés, et d'actions menées par une entité organisée - ou plutôt une communauté dans le cas des coopératives - pour maintenir son état d'équilibre intérieur en lien avec son Projet coopératif, c'est-à-dire assurer la continuité dans le temps de ses dynamiques socioproductives, dans un extérieur changeant, dont elle partiellement autonome, car perméable. Elle fait l'objet d'un sentiment d'appartenance et d'une identification par une communauté de personnes qui s'en réclame. Il y a plusieurs niveaux d'identité abordés dans la thèse qui ne s'opposent pas, mais s'emboîtent : celle du mouvement coopératif – l'identité coopératif – et celle d'une CAE – l'identité communautaire – car cette dernière est définie par une communauté de membres.

**Incertitude** (dans la grille des modèles socioproductifs) : risques auxquels les UPIC ou la coopérative sont confrontées, pour assurer la pérennité de leurs dynamiques productives dans le marché concurrentiel, et en concordance avec le Projet politique porté par la communauté de TA.

**Intérêt général** : Clef de voûte du *droit public français*, désigne la finalité de l'action publique, qui exige le dépassement des intérêts particuliers, et l'expression de la volonté générale, donne mission à l'État de poursuivre des fins dans un intérêt spécifique à la collectivité (ex. : réduire le taux de chômage). *Dans le cas des EESS*, il se rapproche, sans y correspondre totalement, de l'utilité sociale. On peut d'ailleurs relever un continuum entre intérêt public et collectif qui détermine leur finalité de production. *Dans le cas des CAE*, il fait référence à l'accompagnement à la création d'entreprise comme un enjeu d'intérêt général, au cœur des politiques publiques de l'emploi, dans la mesure où cela contribue à la réduction du chômage. Concrètement, la perspective d'intérêt général poursuivie par les CAE se traduit par la volonté d'accueillir un public large d'entrepreneuses au sein de coopératives dites *ouvertes*.

## M

**Membre d'une CAE** : toute personne ayant un contrat avec la CAE, sous forme de convention, de CAPE, de CESA, de contrat de travail ou de contrat sociétaire.

**Modèle socioproductif** : Ce concept constitue une analyse dynamique (approche historique) des processus combinatoires visant une certaine cohérence, entre une identité, des ressources et des moyens favorisant la pérennité d'une entreprise multifonctionnelle, qui prend la forme d'un compromis issu des délibérations réalisées par les acteurs. Il permet d'étudier la diversité des choix – en termes de multifonctionnalité - réalisés par une communauté de membres, qui caractérisent un ensemble d'entreprises de même type (approche synchronique). Un modèle socioproductif se traduit par un compromis collectivement discuté par les sociétaires et les instances de direction, qui part d'un Projet coopératif, décliné sous la forme d'une stratégie de compétitivité coopérative, incluant des stratégies de revenus, qui soient pertinentes par rapport à l'environnement institutionnel et socioéconomique d'une CAE, et cohérentes avec une configuration socioproductive. Concrètement, il prend la forme d'une grille d'analyse exposée dans l'annexe 19.

**Mouvement coopératif** : inclut l'ensemble des formes coopératives, quels que soient leurs statuts juridiques.

**Mouvement des CAE** : inclut l'ensemble des CAE.

**Multiactivité** des CAE : caractérise la diversité des Activités professionnelles des UPIC qui relèvent de plusieurs secteurs ou corps de métiers, quel que soit le type de CAE.

**Multifonctionnalité** (dans les CAE) : qualifie les fonctions productives plurielles des CAE, qui sont à la fois marchandes, publiques, mutualisées et communautaires, chacune intégrant une finalité, une relation et une logique spécifique, qui s'articulent à des degrés différents au cours du processus de compromis.

**Multiniveau** : dans la grille des modèles socioproductifs, constitue l'architecture productive d'une CAE fondée sur le groupement d'unités productives individuelles et collectives, d'une unité productive mutualisée et d'une unité productive communautaire qui forment l'entreprise coopérative.

## N

**Niveau de production** : espace de production interne à une CAE. Il rassemble une (ou plusieurs) unité(s) productive(s) partageant des caractéristiques similaires, et qui disposent d'une relative autonomie dans la formulation de stratégies, dans l'organisation et la gestion de leur Activité professionnelle.

## O

**Obligation** (dans la grille des modèles socioproductifs) : contraintes du système socioproductif des CAE pour les UPIC, et de la législation et de la comptabilité pour la coopérative.

**Oxaliste** : membre interne d'Oxalis (travailleur autonome, salarié de l'entité mutualisée ou sociétaire extérieur).

## P

**Partenaires** : entreprise à but lucratif, de l'économie sociale et solidaire, ou d'une institution publique, avec laquelle une CAE est associée, en vue de réaliser une production de services ou un projet, de façon commune, qu'elle induise une relation marchande ou non, qu'elle soit contractualisée ou non, de façon temporaire ou pérenne.

**Parties prenantes internes d'une CAE** : toutes les personnes qui apportent leur contribution en matière de travail et de parts sociales (TA, SEM, sociétaires quels que ce soient des entités morales ou des personnes).

**Parties prenantes externes d'une CAE** : réseau de partenaires des CAE (réseaux coopératifs, prescripteurs, les organisations syndicales, réseau de chercheuses), financeurs publics, acteurs externes « marchands », c'est-à-dire les fournisseurs et la clientèle, actrices externes de régulation institutionnelle.

**Pluriactivité** : situation d'une TA qui développe plusieurs activités entrepreneuriales, au sein d'une même marque ou dans plusieurs marques (individuelles et/ou collectives).

**Politiques produits/services** : dans la grille des modèles socioproductifs, au niveau de l'UPIC, concernent la finalité économique, mutualisée ou réciprocaire visée par la TA, la nature et le type de la production, les marchés visés, les modalités de recherche de clientèle, les ventes réalisées (mesurées en chiffre d'affaires global et par Activité entrepreneuriale ou AE), les partenariats de production (entre deux TA par exemple). Elles sont plurielles, car il existe une diversité de politiques définies par les UPIC de façon autonome.

**Politique de services mutualisés** : dans la grille des modèles socioproductifs, au niveau de l'UPM, concerne le public de bénéficiaires ciblés (selon des critères sociaux, économiques, sectoriels, etc.), la conception et la nature des services offerts, les objectifs d'accueil, d'accompagnement et de développement commercial (quantité, qualité, caractéristiques) et finalement le fait d'assurer les ressources suffisantes pour mettre en œuvre ces services, en cohérence avec la gestion mutualisée.

**Procès** : c'est la traduction de l'anglicisme process introduit dans la langue française. Nous avons choisi de revenir à l'usage du mot français pour caractériser un cadre définissant les règles, les étapes, les procédures à respecter et les documents à remplir selon certaines modalités (ex. notes de frais), par exemple, pour les TA, lorsqu'ils fournissent à la CAE, leurs frais professionnels, afin qu'ils soient traités par la coopérative.

**Projet coopératif** : dans la grille des modèles socioproductifs, désigne le dessein et l'intention d'une organisation concernant l'ensemble des orientations, en termes de valeurs, de principes et de finalités, des règles et des moyens mis en œuvre, relatifs à la vie collective de la communauté de membres qui la compose.

## R

**Rapport coopératif d'activités** : qualifie la spécificité des relations sociales de production en mettant en exergue le Projet coopératif et l'entreprise économique d'une CAE. Le rapport coopératif d'activités englobe trois relations primaires : entrepreneuriale, d'emploi et sociétaire. Il permet de rendre compte



des rapports de pouvoir qui traversent la coopérative, selon les statuts des membres par exemple, et constitue l'un des déterminants majeurs du compromis de gouvernement.

#### **Relation entrepreneuriale :**

- *dans la conceptualisation des relations sociales de production des CAE*, qualifie les relations nouées par les TA dans le développement de leur AE en vue de réaliser un chiffre d'affaires pour rémunérer leur travail, autrement dit principalement avec leur clientèle et les SEM. Cette notion met en lumière la triangulation du contrat de travail entre le TA, la coopérative et la clientèle.
- *dans la grille des modèles socioproductifs*, à la fois d'ordre social et commercial, concerne les formes de contractualisation avec clientèle et partenaires, et dépendance à la clientèle, les formes et les niveaux de revenus monétaires ou non, direct ou indirect, autres revenus, relations sociales et commerciales entre TA, et avec la clientèle.

#### **Relation d'emploi :**

- *dans la conceptualisation des relations sociales de production des CAE*, concerne la relation de l'ensemble des salariées de la coopérative (ES, ESA et SEM) avec leur employeur, qui se caractérise par sa pluralité contractuelle et sociale induisant des rapports de pouvoir complexes et entremêlés. C'est sans doute le salaire qui caractérise le plus cette différenciation entre les trois catégories précédemment mentionnées.
- *dans la grille des modèles socioproductifs*, concerne les modalités d'encadrement (contrats) et les rapports des TA avec les SEM, des SEM avec la direction qui diffèrent. Nous avons distingué le dialogue social de façon plus général pour considérer plus globalement ces relations au niveau de la coopérative, au regard des responsabilités légales de l'employeur.

#### **Relation sociétaire :**

- *dans la conceptualisation des relations sociales de production des CAE* : définie comme un contrat de société instituant des liens et des engagements noués entre les sociétaires par la propriété et la gestion collective de leurs moyens de production.
- *dans la grille des modèles socioproductifs*, qualifie les règles et les modes d'intégration au sociétariat, les modalités de représentation des sociétaires selon leur statut juridique (EA, ES ou SEM), voire les modalités de rémunération du capital social des sociétaires.

## S

**Salariat classique ou salarié classique (ou Emploi salarié classique)** : expression utilisée dans cette thèse afin de distinguer le contrat de travail de salariat dominant dans la société, que nous qualifions de classique, du contrat d'ESA, assimilé salarié.

**Salarié ou salariée de l'entité mutualisée (SEM)** : membre qui travaille dans le cadre des fonctions mutualisées par la coopérative. Exemple : Comptable de l'entité mutualisée.

**Séminaire associé** : séminaire organisé au sein des CAE qui s'adressent aux sociétaires, coordonné par des membres du Conseil d'Administration et/ou de la direction générale ou de la gérance, afin de préparer l'élaboration des résolutions en vue de l'Assemblée Générale.

**Sociétaires (ou associés)** : membre d'une Entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire qui a adhéré à l'association ou acheté au moins une part sociale de la coopérative, lui donnant le droit de participer au processus de décision de l'entreprise, dans laquelle l'Assemblée Générale est souveraine. Dans les CAE, il inclut les salariées de l'entité mutualisée, les travailleuses autonomes et les personnes individuelles et morales.

**Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)** : en droit français, une société coopérative d'intérêt collectif (Scic) est une coopérative de production régie par le Titre II ter de la Loi 47-1775. Son sociétariat doit être obligatoirement multiple. C'est une société anonyme, une société par actions simplifiée ou une société à responsabilité limitée qui associe obligatoirement autour d'un projet des acteurs salariés, des actrices bénéficiaires (clients, usagères, riverains, fournisseuses) et des contributeurs (associations, collectivités, sociétés, bénévoles, etc.) pour produire des biens ou des services d'intérêt collectif au profit d'un territoire ou d'une filière d'activités. Les Scic ont été créées par la loi n°2001-624

du 17 juillet 2001. Elles s'inspirent des sociétés coopératives sociales italiennes dont la première forme a été créée en 1966.

**Société coopérative ouvrière de production (SCOP)** ou « Société coopérative et participative » ou « Société coopérative de travailleurs », est en droit français, une société commerciale constituée en société anonyme, société à responsabilité limitée ou société par actions simplifiée qui se distingue des sociétés classiques par une détention majoritaire du capital et du pouvoir de décision par les salariés. Comme toutes les coopératives, les Scop sont soumises en France à la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et sont régies par la Loi n°78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production. La première forme de Scop est créée en 1834, sous forme d'association ouvrière de production, par J.-P. Buzhez.

**Source de revenus** : moyen pour la TA de générer de la valeur ajoutée ou d'autres formes de ressources non marchandes au moyen de son Activité entrepreneuriale (ex. : troc d'un service contre un autre). Cette orientation peut être décidée individuellement et collectivement selon la forme productive adoptée.

**Source de compétitivité coopérative** : ressources (marchande, publique, mutualisée et communautaire) provenant des activités socioproductives mises en œuvre par le regroupement des unités de production d'une CAE (la coopérative). Certaines tendent à assurer la pérennité du Projet coopératif, tandis que d'autres sont orientées vers l'efficacité économique de la coopérative, d'autres combinent les deux éléments.

**Stratégie de compétitivité** : incluant les stratégies de revenus, constitue un choix, affiché ou de fait, adopté par la communauté de membres sociétaires, qui vise à assurer la pérennité des dynamiques socioproductives de la CAE en répondant aux besoins des membres. Affichée ou non, elle découle du Projet coopératif et s'appuie sur la combinaison de plusieurs sources de compétitivité coopérative d'ordre marchand, public, mutualisé ou communautaire. A priori aucune combinaison n'est possible, tout dépend du Projet coopératif, de la configuration socioproductive, de l'environnement juridique, économique et social et des stratégies de revenus. En principe, elle est issue d'un processus de délibération mobilisant la communauté sociétaire.

**Stratégie de revenus** : choix, affichés ou de fait, adoptés par les TA, selon certaines sources de revenus, en fonction de la nature de leur(s) Activité(s) professionnelles, de leurs besoins sociaux et économiques et de leurs projets professionnels, des débouchés et des moyens mis en œuvre par la coopérative, afin de pouvoir exercer leur métier dans des conditions jugées acceptables ou confortables. Ces stratégies peuvent combiner des sources relativement variables. Elle est principalement utilisée au pluriel dans la mesure où une CAE englobe plusieurs UPIC dans lesquelles les stratégies de revenus sont définies de façon autonome.

**Système socioproductif** : structure organisant les productions d'une entreprise, selon leur nature, leurs modes de production, ainsi que les facteurs et les moyens de production (ressources mobilisées).

## T

**Travail autonome** : qualifie une activité productive gérée et contrôlée par une personne, qui repose sur une collaboration volontaire, la maîtrise des forces productives et la réalisation d'une activité autonome. Se différencie du travail indépendant par son inscription dans un système de régulation (ici celui des CAE), qui simultanément renforce et contraint le travail, mais s'équilibre par la possibilité d'orienter et de participer aux décisions qui définissent l'organisation, la gestion et la valeur du travail produit.

**Travailleurs ou travailleuses autonomes (TA)** : personne qui organise, développe et gère son Activité professionnelle de façon autonome dans l'objectif de produire suffisamment pour subvenir à ses besoins et assurer la reproduction de ses moyens de production. Différents régimes/statuts juridiques existent micro-entrepreneuse, entrepreneuse individuelle à responsabilité limitée, société de portage salarial, CAE, etc.

## U

**Unité Productive Collective (UPC)** : unité productive organisée, développée et gérée par un collectif de travailleuses autonomes, membres d'une CAE. Cette expression est proche d'Activités entrepreneuriales collectives, mais se distingue par sa dimension conceptuelle délimitant un périmètre de

production précis. Une UPC se combine souvent avec une unité productive individuelle, mais peut aussi être unique au sens la personne ne travaille que dans cette UPC. Elle est principalement utilisée au pluriel dans la mesure où une CAE englobe plusieurs UPC.

**Unité Productive Communautaire (UPCom)** : unité productive gérée de façon collective par la communauté de membres d'une CAE, et dont les responsabilités reposent plus particulièrement sur la gérance (en SARL), ou la direction en lien avec le conseil de surveillance ou le conseil d'administration de la CAE.

**Unité Productive Individuelle (UPI)** : unité productive organisée, développée et gérée par un travailleur autonome. Cette expression est proche de la notion d'Activité entrepreneuriale individuelle, mais se distingue par sa dimension conceptuelle délimitant un périmètre de production précis. Elle peut se combiner avec une UPC. Elle est principalement utilisée au pluriel dans la mesure où une CAE englobe plusieurs UPI.

**Unité Productive Individuelle et Collective (UPIC)** : désigne l'ensemble des UPI et UPC d'une CAE. Elle est principalement utilisée au pluriel dans la mesure où une CAE en englobe plusieurs.

**Unité Productive Autonome (UPM)** : unité productive gérée de façon mutualisée par la gérance ou la direction de la CAE. Les services d'accompagnement, de gestion et de comptabilité sont essentiellement mis en œuvre par les salariées de l'entité mutualisée.

**Utopie** : représentation collective d'une société plus juste, solidaire et égalitaire régulée par des principes alternatifs au système institutionnel et de marché, qui est portée par une communauté affichant une intention de transformation sociale, au moyen d'expérimentations concrètes. L'utopie mobilisatrice des CAE concerne la formulation d'un imaginaire instituant, et d'une expérimentation concrète : celle de l'émancipation des personnes par le travail autonome et démocratique au sein d'une organisation coopérative.

## Liste des abréviations utilisées

### A

- ACI** : Alliance Coopérative Internationale  
**ACRE** : Aide aux Créateurs et Repreneurs d'Entreprise  
**ADIE** : Association pour le droit à l'initiative économique  
**AE** : Activité(s) entrepreneuriale(s)  
**AG** : Assemblée Générale  
**AGO** : Assemblée Générale Ordinaire

### B

- BGE** : Boutique de Gestion d'Entreprise  
**BTP** : Bâtiment et Travaux Publics  
**BTS** : Brevet de Technicien du Supérieur

### C

- CAE** : Coopérative d'Activités et d'Emploi  
**CA** : Conseil d'Administration  
**CCI** : Chambre d'Industrie et de Commerce  
**CESE** : Conseil Economique Sociale et Environnemental  
**CESA** : Contrat d'Entrepreneur-Salarié-Associé  
**CGSCOP** : Confédération Générale des Scop  
**CGT** : Confédération Générale du Travail  
**CICE** : Crédit Impôt Compétitivité Recherche  
**CIFRE** : Convention Industrielle de Formation par la Recherche  
**CIR** : Crédit d'Impôt Recherche  
**Coopeg !** : Coopanamistes pour l'égalité !  
**CSE** : Comité Social et Economique  
**CRESS** : Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire  
**CRIF** : Conseil Régional d'Ile-de-France

### D

- DARES** : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques  
**DIIESS** : Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale  
**DIRECCTE** : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi  
**DRAC** : Direction Régionale des Affaires Culturelles  
**DREES** : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques  
**DT** : Délégué territorial ou Délégués Territoriaux

## E

**EM** : Entité mutualisée

**ES** : Entrepreneur-salarié ou entrepreneuse-salariée

**ESA** : Entrepreneuse-salariée-associée ou entrepreneur-salarié-associé

**ESS** : Économie Sociale et Solidaire

**EESS** : Entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire

**EPHAD** : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

**ESUS** : Entreprises Solidaires d'Utilité Sociale (agrément)

**ETP** : Equivalent Temps Plein

**Epr(s) ou epse(s)** : entrepreneur(s) et entrepreneuse(s)

## F

**FSE** : Fond Social Européen

**FEDER** : Fond Européen de Développement Economique et Régional

## G

**GERPISA** : Groupe d'Étude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile

## I

**IAE** : Insertion par l'Activité Economique

**INED** : Institut National des Etudes Démographiques

**Insee** : Institut national de la statistique et des études économiques

## M

**Mouves** : Mouvement des entrepreneurs sociaux

## N

**NSE** : Nouvelle Sociologie Economique

## O

**OESS** : Organisation d'Économie Sociale et Solidaire

**OPCA** : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

## P

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**PRID** : Pôle Recherche Innovation & Développement (Oxalis)

**PTCE** : Pôle Territorial de Compétitivité et d'Emploi

## R

**Reneta** : Réseau National des Espaces Tests Agricoles

**RA** : Recherche-Action

**RAPI** : Recherche-Action Participative Intégrale

**RST** : Régulation-Secteur-Territoire

**RSA** : Revenu de Solidarité Active

**RSI** : Régime Social des Indépendants

## S

**SA** : Société anonyme

**R&D** : Recherche et Développement

**SAP** : Services à la personne

**SARL** : Société à Responsabilité Limitée

**SAS** : Société par Actions Simplifiée

**SASU** : Sociétés par Actions Simplifiées Unipersonnelles

**SCI** : Société Civile Immobilière

**Scic** : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

**Scop** : Société coopérative ouvrière de production ou Société coopérative de participation

**SIAE** : Structure d'insertion par l'Activité Economique

**SIRENE** : Système national d'identification et du répertoire des entreprises et de leurs établissements

**SR** : Stratégie de Revenus

**SROI** : Social return on investment – Retour social sur investissement

## T

**TA** : Travailleurs ou travailleuses autonomes

**TPE** : Très Petites Entreprises

**TR** : Théorie de la Régulation

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

## U

**UFISC** : Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles

**UGICT-CGT** : Union générale des ingénieurs, des cadres et des techniciens de la Confédération générale du travail

**UPC** : Unité Productive Collective

**UPI** : Unité Productive Individuelle

**UPIC** : Unité Productive Individuelle et Collective

**UPCom** : Unité Productive communautaire

**UPM** : Unité Productive Mutualisée

**URScop** : Union régionale des Scop

# Annexes

## Annexe 1 : Étude quantitative sur les CAE

Cette annexe fait un focus pour présenter trois études quantitatives et qualitatives qui sont régulièrement mobilisées dans la thèse. En sus d'apporter des informations concernant les modalités de mise en œuvre de ces enquêtes, nous indiquons leurs objectifs et les connaissances nouvelles qu'elles apportent sur le mouvement des CAE. D'abord, nous présentons deux études quantitatives et qualitatives coordonnées par la CGScop<sup>1</sup>. Il n'existe aucune étude comparable menée auprès d'un nombre aussi large de CAE jusqu'en 2019. En sus, nous mobilisons les résultats de l'enquête « *Revenus et Temps* » réalisée auprès d'Oxalis et Coopaname, qui présente des données inédites relatives aux revenus des entrepreneuses.

### 1. *Étude sur le devenir des entrepreneuses-salariées en CAE (2014)*

Publiée en 2014, l'étude « *Devenir des entrepreneuses-salariées en CAE* » repose sur des données de 2013, recueillies auprès de 49 CAE, représentant 6 200 entrepreneurs et 3 995 entrepreneuses-salariées (soit 70% des entrepreneuses en CAE) (Nivet et Scalbert, 2014).

Cette étude est menée en amont de la loi ESS dont l'un des enjeux constituait à reconnaître les pratiques des CAE. Aussi, la CGScop est sollicitée pour répondre à trois questions. La première concerne l'introduction d'une part fixe de rémunération des entrepreneuses-salariées, ce qui explique l'exploration de leur niveau de revenus. La deuxième concerne l'obligation de sociétariat afin de faire un état des lieux. Enfin, la troisième question s'intéresse à la sécurisation de l'emploi et des activités entrepreneuriales.

Pour y répondre, les enquêteurs choisissent d'étudier les trajectoires des entrepreneurs et de mesurer plusieurs variables caractéristiques des CAE en considérant leurs finalités singulières. Cette étude est inédite puisque c'est la première fois que les parcours d'un aussi grand nombre d'entrepreneuses – avant la CAE et dans la CAE – sont étudiés sur plusieurs années. Plusieurs données sont recueillies en matière de rémunération, de temps de travail et de sociétariat. Le deuxième apport majeur de cette étude concerne la construction d'un ensemble d'indicateurs qui permet d'étudier les tendances générales des CAE, selon leur caractère généraliste ou spécialisé dans un secteur. Le travail sur ces indicateurs et l'utilisation de radars pour représenter graphiquement leur résultat, en sus des fiches par coopérative conçues, a inspiré notre propre réflexion sur les indicateurs socioéconomiques des CAE.

### 2. *Étude qualitative et économique sur les résultats et le développement des CAE (2016)*

« *L'étude qualitative et économique sur les résultats et le développement des CAE* » a été réalisée par le cabinet Opus 3, à la demande conjointe de la CGScop, Copéa et CPE réunis en comité de pilotage. Réalisée en 2015, elle est basée sur un questionnaire auquel 1400 entrepreneurs-salariés de 62 CAE ont répondu, et des entretiens qualitatifs menés auprès de 12 CAE (Chambolle et al., 2016). Suite à la loi ESS 2014, l'enjeu du mouvement des CAE est de faire reconnaître ce mode d'entrepreneuriat collectif, en favorisant le développement économique des activités entrepreneuriales.

Trois objectifs sont fixés par les donneurs d'ordre. Le premier concerne l'évaluation de la qualité de l'accompagnement offert par les CAE en vue de connaître les retours des entrepreneuses. Pour cela, l'étude s'intéresse à l'offre de services aux entrepreneurs, et notamment l'accompagnement des parcours des personnes et le soutien des CAE aux dynamiques collectives. Deuxièmement, c'est la qualité des emplois et des activités des entrepreneuses qui est étudiée. Concrètement, il s'est agi de repérer les principaux impacts mesurables des activités entrepreneuriales et de la CAE. Enfin, cette fois au niveau de la coopérative, la solidité financière et économique des CAE est étudiée à partir des principales ressources et usages dont elles bénéficiaient, afin d'éprouver leur pérennité. À cela s'ajoute

---

<sup>1</sup> Ces deux études sont confidentielles. Pour y accéder, il est possible de faire une demande auprès de la CGScop.

finalement, un intérêt particulier à la gouvernance et au sociétariat, puisque la loi rend obligatoire le sociétariat après trois ans d'ancienneté. Cette étude s'est concrètement déclinée par une analyse documentaire, la réalisation de monographies sur douze CAE, l'animation d'un focus-groupe d'entrepreneurs identifiés auprès de ces douze CAE, la soumission d'un questionnaire diffusé en ligne, la réalisation d'entretiens avec les principaux financeurs publics et une mise en débat des résultats.

Les résultats de l'étude ont plusieurs intérêts. Premièrement, l'étude concerne un nombre de CAE intéressant (12), dont l'organisation, et le modèle socioéconomique est analysé précisément. A cela s'ajoute, une enquête significative menée auprès de 15 % des entrepreneuses à l'époque. Deuxièmement, elle apporte des résultats qualitatifs sur l'intérêt du parcours et des services offerts par les CAE aux entrepreneuses. Elle montre une satisfaction globale des services, avec des limites sur la dimension collective et l'accompagnement au développement commercial et lors de la sortie de la CAE. Troisièmement, elle nous renseigne de façon inédite sur les ressources de 12 CAE et la répartition des budgets des entités mutualisées, ce qui nous a permis d'avoir une vision plus globale que les trois seuls cas étudiés dans cette thèse. Ce travail montre la fragilité des modèles économiques, dépendant des subventions et du CICE, avec toutefois une diversification des contributions demandées aux entrepreneurs. De plus, on constate une diversification des stratégies opérées par les CAE, notamment en matière de gestion de leurs ressources. Enfin, le sociétariat apparaît encore relativement limité dans les CAE étudiées, ce qui indique une marge de croissance du sociétariat des entrepreneuses, au regard des nouvelles obligations instituées par la législation. En synthèse, cette étude donne une vision plus globale du mouvement des CAE utile pour situer nos trois cas et concevoir une grille d'analyse et des indicateurs socioéconomiques généralisables.

### 3. *L'enquête « Revenus et Temps » (2016)*

L'enquête quantitative sur les revenus et le temps de travail des entrepreneuses en CAE est issue d'une démarche de recherche-action auprès d'Oxalis et Coopaname. Le nombre total de réponses des entrepreneurs s'élève à 232. La recherche a permis d'analyser les cas de 165 ES et 67 personnes en convention d'accompagnement ou en CAPE. On compte 117 répondantes Coopanamistes et 48 Oxalistes, qui est relativement représentatif de la population de chaque CAE. Mené dans une perspective pragmatiste (Ballon et al., 2019), le processus de l'enquête importe autant que le résultat. Coordinée par Coopaname, Oxalis et deux sociologues (Antonella Corsani, Marie-Christine Bureau), elle résulte d'un travail de coconstruction qui a duré plus d'un an et demi (à raison d'une réunion tous les deux mois en moyenne) : définition des objectifs, élaboration du questionnaire, analyse des données, production d'une synthèse. Les finalités de l'enquête reposent sur ses deux piliers fondamentaux : la production de nouvelles connaissances et la transformation des pratiques concernant l'articulation des temps et l'optimisation des revenus.

Conçue sous forme de questionnaire envoyé à l'ensemble des membres d'Oxalis et Coopaname, cette enquête s'intéresse au niveau de revenus et la maîtrise du temps de travail dans les CAE, en particulier des entrepreneurs. L'objectif était d'enrichir les connaissances statistiques relatives aux sources de revenus des membres, pour étudier leurs situations de travail et leur trajectoire socioprofessionnelle. Plusieurs types de variables sont explorées : les revenus issus de leur activité entrepreneuriale, à un travail salarié classique, à leur patrimoine, etc., leurs choix de production (activité développée, clientèle, fixation des prix) et enfin le temps qui y est consacré (travail salarié versus travail réel). Inspiré d'une précédente enquête sur les revenus des intermittents réalisée par les deux sociologues, le questionnaire apporte notamment des connaissances sur l'ensemble des revenus perçus par les membres, au-delà de leur activité entrepreneuriale grâce à la variable du revenu fiscal, ainsi que les ressentis au regard de la précarité, de la répartition des temps de vie et de travail, etc.

L'enquête aboutit à plusieurs formes de valorisation des résultats. Au-delà des présentations régulières des résultats par les deux sociologues lors d'événements coopératifs rassemblant les deux CAE, notamment lors des événements Bigre !, une brochure a été conçue en vue de faciliter la diffusion et l'appropriation des résultats de l'enquête, qui complète le rapport d'enquête complet et la synthèse réalisée par A. Corsani et M.-C. Bureau : Corsani A., Bureau M.-C., Rossignol-Brunet M., Ballon J., Bodet C. et Grenier N. de (2016), « Revenus et Temps de travail ». Deux articles co-écrits par Ballon J., Bodet C., Bureau M.-C., Corsani A., De Grenier N. et Desgris A., ont été publiés : en 2018, « *La investigación como herramienta de cambio democrático: la experiencia de dos cooperativas de actividades y de empleo* » dans la Revista Del Centro de Estudios del Trabajo, en 2019, « *Mutualiser le travail: une utopie concrète ?* » dans la revue *Les Mondes du Travail*.



## Annexe 2 : L'identité coopérative définie par l'Alliance Coopérative Internationale

En 1995, l'ACI a adopté la Déclaration sur l'identité coopérative, dans sa version révisée. Celle-ci fournit la définition de ce qu'est une coopérative, les valeurs des coopératives et les sept principes coopératifs, décrits ci-après.

**La coopérative** est définie comme une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement.

Les coopératives se fondent sur les **valeurs coopératives** : l'entraide, l'autoresponsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. À l'instar de leurs fondateurs, les membres des coopératives ont foi dans les valeurs éthiques que sont l'honnêteté, l'ouverture, la responsabilité sociale, et le souci d'autrui.

Les **principes coopératifs** constituent des repères qui guident les coopératives dans l'application de leurs valeurs :

**1. Adhésion volontaire et ouverte à tous.** Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

**2. Pouvoir démocratique exercé par les membres.** 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 hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix » : les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

**3. Participation économique des membres.** Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

**4. Autonomie et indépendance.** Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

**5. Éducation, formation et information.** Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

**6. Coopération entre les coopératives.** Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

**7. Engagement envers la communauté.** Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

## Annexe 3 : Section 7 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire<sup>1</sup>

### Section 7 : Les coopératives d'activité et d'emploi

#### Article 48

I.- Le livre III de la septième partie du code du travail est ainsi modifié :

1° A la fin de l'intitulé, les mots : « conjoints salariés du chef d'entreprise » sont remplacés par les mots : « entrepreneurs salariés associés d'une coopérative d'activité et d'emploi » ;

2° Il est ajouté un titre III ainsi rédigé :

#### Titre III - ENTREPRENEURS SALARIÉS ASSOCIÉS D'UNE COOPÉRATIVE D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI

#### Chapitre Ier - Dispositions générales

#### Section 1 - Champ d'application

Art. L. 7331-1.-Le présent code est applicable aux entrepreneurs salariés associés d'une coopérative d'activité et d'emploi mentionnée à l'article 26-41 de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, sous réserve des dispositions du présent titre.

#### Section 2 - Principes

Art. L. 7331-2.-Est entrepreneur salarié d'une coopérative d'activité et d'emploi toute personne physique qui :

1° Crée et développe une activité économique en bénéficiant d'un accompagnement individualisé et de services mutualisés mis en œuvre par la coopérative en vue d'en devenir associé ;

2° Conclut avec la coopérative un contrat, établi par écrit, comportant :

- a) Les objectifs à atteindre et les obligations d'activité minimale de l'entrepreneur salarié ;
- b) Les moyens mis en œuvre par la coopérative pour soutenir et contrôler son activité économique ;
- c) Les modalités de calcul de la contribution de l'entrepreneur salarié au financement des services mutualisés mis en œuvre par la coopérative, dans les conditions prévues par les statuts de celle-ci ;
- d) Le montant de la part fixe et les modalités de calcul de la part variable de la rémunération de l'entrepreneur salarié, en application de l'article L. 7332-3 ;
- e) La mention des statuts en vigueur de la coopérative ;
- f) Les conditions dans lesquelles sont garantis à l'entrepreneur salarié ses droits sur la clientèle qu'il a apportée, créée et développée, ainsi que ses droits de propriété intellectuelle.

Art. L. 7331-3.-Dans un délai maximal de trois ans à compter de la conclusion du contrat mentionné à l'article L. 7331-2, l'entrepreneur salarié devient associé de la coopérative d'activité et d'emploi. Ce délai est minoré, le cas échéant, de la durée du contrat d'appui au projet d'entreprise pour la création ou la reprise d'une activité économique prévu à l'[article L. 127-1 du code de commerce](#) ou de tout autre contrat conclu entre les parties.

Le contrat mentionné à l'article L. 7331-2 du présent code prend fin si l'entrepreneur salarié ne devient pas associé avant ce délai.

<sup>1</sup> URL : [LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire](#)

Art. L. 7332-1.-Le contrat mentionné au 2° de l'article L. 7331-2 peut comporter une période d'essai dont la durée, renouvellement compris, ne peut excéder huit mois.

« Lorsque les parties ont préalablement conclu un contrat d'appui au projet d'entreprise pour la création ou la reprise d'une activité économique, prévu à l'article L. 127-1 du code de commerce, ou tout autre contrat, la durée de ces contrats est déduite de la durée prévue au premier alinéa du présent article.

Art. L. 7332-2.-La coopérative d'activité et d'emploi est responsable de l'application, au profit des entrepreneurs salariés associés, des dispositions du livre Ier de la troisième partie relatives à la durée du travail, aux repos et aux congés, ainsi que de celles de la quatrième partie, relatives à la santé et à la sécurité au travail lorsque les conditions de travail, de santé et de sécurité au travail ont été fixées par elle ou soumises à son accord.

Dans tous les cas, les entrepreneurs salariés associés bénéficient des avantages légaux accordés aux salariés, notamment en matière de congés payés.

Art. L. 7332-3.-La rémunération d'un entrepreneur salarié associé d'une coopérative d'activité et d'emploi comprend une part fixe et une part variable calculée en fonction du chiffre d'affaires de son activité, après déduction des charges directement et exclusivement liées à son activité et de la contribution mentionnée au c du 2° de l'article L. 7331-2.

La coopérative met à la disposition de l'entrepreneur salarié associé un état des comptes faisant apparaître le détail des charges et des produits liés à son activité.

Les modalités de calcul et de versement de la rémunération à l'entrepreneur salarié associé et de déclaration auprès des organismes sociaux sont précisées par décret en Conseil d'Etat.

Art. L. 7332-4.-Les dispositions des articles L. 3253-2 et L. 3253-3 relatives aux garanties des rémunérations dans le cadre d'une procédure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaires s'appliquent aux entrepreneurs salariés associés d'une coopérative d'activité et d'emploi pour les rémunérations de toute nature dues au titre des quatre-vingt-dix derniers jours de travail.

Art. L. 7332-5.-La coopérative d'activité et d'emploi est responsable des engagements pris vis-à-vis des tiers dans le cadre de l'activité économique développée par l'entrepreneur salarié associé.

Art. L. 7332-6.-Le conseil de prud'hommes est seul compétent pour connaître des litiges relatifs au contrat mentionné au 2° de l'article L. 7331-2.

Toute clause attributive de juridiction incluse dans un contrat conclu entre un entrepreneur salarié associé et une coopérative d'activité et d'emploi dont il est l'associé est nulle.

Art. L. 7332-7.-Le présent titre s'applique aux entrepreneurs salariés régis par les articles L. 7331-2 et L. 7331-3 qui ne sont pas encore associés de la coopérative d'activité et d'emploi. »

II.- Le code de la sécurité sociale est ainsi modifié :

1° L'article L. 311-3 est complété par un 32° ainsi rédigé :

32° Les entrepreneurs salariés et les entrepreneurs salariés associés mentionnés aux articles L. 7331-2 et L. 7331-3 du code du travail. » ;

2° L'article L. 412-8 est ainsi modifié :

a) Après le 16°, il est inséré un 17° ainsi rédigé :

17° Les entrepreneurs salariés et les entrepreneurs salariés associés mentionnés aux articles L. 7331-2 et L. 7331-3 du code du travail, dans des conditions définies par décret. » ;

b) A la première phrase du dernier alinéa, les références : « 15° et 16° » sont remplacées par les références « 15°, 16° et 17° ».

## Annexe 4 : Le label Coopérer pour Entreprendre

### 1. Principes et critères du label CAE de Coopérer pour entreprendre

« En complément de la loi du 31 juillet 2014, qui reconnaît les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), COOPÉRER POUR ENTREPRENDRE - principal réseau des CAE en France lance le premier label des coopératives d'activité et d'emploi. Sa mission : garantir aux entrepreneurs et aux partenaires des entreprises fiables et responsables, respectueuses de la loi et résolument ancrées dans l'économie sociale et solidaire, sur les territoires. Les premiers labels seront décernés le 12 janvier 2016 à Paris. » [...]

#### LE LABEL : 20 ANS D'EXPÉRIENCE RÉUNIES EN 113 CRITÈRES

Le LABEL COOPERER POUR ENTREPRENDRE réunit 20 ans d'expériences partagées par la très grande majorité des coopératives d'activité et d'emploi (plus de 70% des CAE sont aujourd'hui membres de Coopérer pour Entreprendre). Cette expérience est aujourd'hui rassemblée en règles qui s'appliqueront sous 3 ans à l'ensemble des CAE de Coopérer pour Entreprendre. Le LABEL COOPERER POUR ENTREPRENDRE est fondé sur un référentiel de 113 critères, qui couvre l'ensemble des compétences et responsabilités à l'œuvre dans une CAE : juridiques et financiers, comptables, ressources humaines, accompagnement, ancrage territorial et appartenance au réseau.

#### UN LABEL ET UNE MARQUE MUTUELLE DE PROGRÈS

Ce Label garantit le professionnalisme de la CAE. C'est également une démarche mutuelle de progrès, collective, dont s'est doté le réseau pour accélérer le partage des bonnes pratiques, en facilitant leur identification. Progressive (les CAE s'inscrivent à leur rythme dans la labellisation), cette démarche est également soutenue par des formations, des outils opérationnels ou encore une plate-forme numérique dédiée, permettant notamment à chaque CAE de s'autoévaluer et ainsi mesurer ses progrès. »

Source : Extraits du communiqué de presse de CPE, 2015<sup>1</sup>.

### 2. Les thématiques d'évaluation du label CAE

Juridique et financier	Comptabilité Gestion	Ressources humaines	Accompagnement	Réseau CPE	Sociétal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Droit coopératif</li><li>• Droit des sociétés</li><li>• Droit commercial et économique</li><li>• Protection de données, droit à l'image et droit d'auteur</li><li>• Règle CPE</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiabilité, transparence et communication</li><li>• Efficacité de l'organisation comptable</li><li>• Droit commercial et économique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Droit coopératif</li><li>• Droit social</li><li>• Politique salariale</li><li>• Fiabilité, transparence et communication</li><li>• Hygiène et sécurité</li><li>• Dialogue social et communication interne</li><li>• Formations et compétences</li><li>• Egalité des chances</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accueil et intégration</li><li>• Développement et animation</li><li>• Formations et compétences</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adhésion et participation</li><li>• Fiabilité, transparence et communication</li><li>• Label</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiabilité, transparence et communication</li><li>• Dialogue avec les parties prenantes externes</li><li>• Contribution au développement territorial</li><li>• Label</li></ul>

Source : CPE, Présentation du label, 2015, p. 13.

<sup>1</sup> URL : <https://cooperer.coop/wp-content/uploads/2015/11/communique%CC%81-de-presse-Label-ok.pdf>

### 3. Critères d'évaluation sur la thématique gestion et comptabilité (extraits)

<b>19*</b> Fiabilité, transparence et communication	Une règle claire de fixation de la contribution des Entrepreneurs a été définie. Elle est arrêtée dans les statuts de la CAE, et elle est tenue à disposition de l'ensemble des Entrepreneurs.		
<b>20</b> Fiabilité, transparence et communication	La CAE utilise un logiciel comptable permettant une gestion analytique des comptes par activité des Entrepreneurs ou unité de production.		
<b>21</b> Fiabilité, transparence et communication	La trésorerie des Entrepreneurs ne finance pas l'activité de la structure.		
<b>22*</b> Fiabilité, transparence et communication	Chaque Entrepreneur a accès à des états lui permettant régulièrement (a minima une fois par mois) de connaître les paramètres suivants : solde de sa trésorerie / résultat d'exploitation/ Créances clients / Note de frais et achats non réglés. Les données de ces états son fiabilisées et pérennes.		
<b>23</b> Fiabilité, transparence et communication	A la demande d'un Entrepreneur, l'organisation comptable est en mesure de lui fournir sa situation de trésorerie.		
<b>24</b> Efficacité de l'organisation comptable	La CAE veille à ce qu'une procédure écrite soit remise et expliquée à chaque Entrepreneur, permettant de fixer les types de dépenses pouvant être pris en charge.		
<b>25</b> Efficacité de l'organisation comptable	Une vigilance est accordée au sein de la CAE, afin de garantir l'adéquation entre les salaires		et les frais professionnels pour chaque Entrepreneur (règles collectives et suivis individuels).
		<b>26</b> Fiabilité, transparence et communication	La CAE s'assure de la conformité de l'ensemble des règles comptables, financières, avec les dispositions légales. Ces règles ont fait l'objet, si nécessaire, d'un rescrit par l'Administration ou d'une demande à l'Administration (URSSAF...).
		<b>27</b> Efficacité de l'organisation comptable	La CAE veille à ce qu'une procédure écrite soit remise et expliquée à chaque Entrepreneur, concernant les règles comptables de clôture des comptes.
		<b>28</b> Fiabilité, transparence et communication	En fin d'exercice, l'Entrepreneur fait un point comptable avec l'équipe de la CAE et il se voit remettre et expliquer son compte de résultat analytique.
		<b>29</b> Efficacité de l'organisation comptable	Des procédures écrites ont été établies afin d'encadrer les avances de trésorerie aux ES. Des engagements écrits assurent notamment l'enregistrement de ces avances, et des règles comptables permettent la traçabilité des mouvements associés.
		<b>30</b> Droit commercial et économique	La CAE vérifie la conformité de la facturation émise par les Entrepreneurs, notamment l'affectation du taux de tva et les mentions légales.
		<b>31</b> Efficacité de l'organisation comptable	La ou les personnes en charge de la comptabilité disposent d'une expérience et/ou d'une formation et de moyens qui attestent de leurs capacités à la prise en charge comptable de l'ensemble des activités des Entrepreneurs.

NB : En rouge, critères obligatoires, en bleu, critères recommandés.

Source : CPE, Référentiel du label CPE, Extraits, 2015, p. 7.

#### 4. Critères d'évaluation sur la thématique accompagnement (extraits)

<b>58</b> Accueil et intégration	La CAE, dans le respect de la charte de Coopérer Pour Entreprendre et de la propre éthique de la CAE, a vocation à accueillir tous les porteurs de projet entrant dans son objet social et son activité.	<b>64</b> Accueil et intégration	La Responsabilité civile professionnelle est souscrite par la CAE, en son nom, pour l'activité de l'Entrepreneur, dès son entrée dans la CAE.
<b>59</b> Accueil et intégration	La CAE vérifie l'adéquation entre les projets et leurs porteurs lors d'un diagnostic en face à face.	<b>65</b> Accueil et intégration	La CAE organise des réunions d'accueil et d'intégration à l'arrivée de nouveaux Entrepreneurs.
<b>60</b> Accueil et intégration	La CAE formalise la recevabilité du projet à l'issue du diagnostic individuel sur des critères exclusivement : éthiques, juridiques, réglementaires, assurantiels, de disponibilité accordée à l'activité et de risques pressentis pour la CAE.	<b>66</b> Accueil et intégration	La CAE remet à chaque Entrepreneur un "livret d'accueil" ou équivalent, assurant de communiquer sur l'ensemble des modes de fonctionnement de la CAE.
<b>61</b> Accueil et intégration	En cas d'irrecevabilité d'un projet, la CAE commente l'ensemble des éléments de choix ayant procédé à la décision auprès du porteur de projet et lui conseille, le cas échéant et de façons désintéressée, d'autres alternatives possibles.	<b>67</b> Développement et animation	La CAE organise des temps de rencontres entre Entrepreneurs afin de partager les expériences et d'identifier les pistes de progrès dans les supports et expertises avec la CAE.
<b>62</b> Accueil et intégration	Les membres de l'équipe d'appui et tout autre accompagnateur signent une clause de confidentialité sur les informations dont ils disposent sur les personnes accompagnées.	<b>68</b> Développement et animation	La CAE favorise le développement d'offres et d'initiatives communes entre Entrepreneurs.
<b>63</b> Accueil et intégration	La CAE informe l'Entrepreneur sur la globalité des coûts et des cotisations avant toute signature d'engagement, et tout au long de son parcours.	<b>69*</b> Développement et animation	La CAE rythme le parcours d'accompagnement par des entretiens individuels permettant d'analyser, de suivre chaque projet, d'apporter des conseils personnalisés afin d'assurer la dynamique du projet.

NB : En rouge, critères obligatoires, en bleu, critères recommandés, en jaune, critères conseillés.

Source : CPE, Référentiel du label CPE, Extraits, 2015, p. 9.

## Annexe 5 : La recherche-action permanente à Coopaname, coopérative chercheuse et cherchante

La publication du premier article scientifique sur les CAE se révèle particulièrement critique (Darbus, 2006b). Il est le déclencheur d'une démarche de recherche-action permanente à Coopaname (Ballon et Bodet, 2017). J. Sangiorgio et S. Veyer (2009, p. 53) inspirée par Desroche : « *fruit d'un constant travail de distanciation et de questionnement sur une pratique professionnelle singulière, expérimentale, et encore peu abordée par des chercheurs issus de l'université* ». Intention également politique, ils proposent « *d'approcher une pratique qui se décrit elle-même comme la mise en œuvre d'un projet d'entrepreneuriat collectif et de comprendre ce que recouvre cette définition de soi* », par la mobilisation de cadres théoriques pertinents (Sangiorgio et Veyer, p. 89). La RA fait partie intégrante du Projet politique de la coopérative comme l'expliquait une coopératrice lors d'un *apéro-recherche* (intitulé donné par la CAE) : « *Il y a une dynamique de recherche qui permet d'avoir une forme de réflexivité. C'est un processus très long de transformation sociale. La puissance de ce mouvement est d'être capable de créer de nouvelles normes et de nouveaux processus. [...] Il y a quelque chose de l'ordre de l'invention de la solidarité* ».

Coopaname a noué des liens avec des institutions de recherche (UMR LADYSS), des collectifs de recherche (ALLISS, Coop des Communs) et des chercheuses (M.-C. Bureau et A. Corsani). Ces relations partenariales sont basées sur la coopération et la réciprocité dans une logique de don (ouverture de la coopérative aux chercheurs qui souhaitent analyser leurs pratiques), contre don (partage et transmission des résultats), dans un processus de coconstruction de la recherche, comme le présente la codirectrice N. De Grenier. La création de la Manufacture Coopérative (en partenariat avec des chercheuses du LADYSS et la coopérative Oxalis) vient instituer de nouvelles expérimentations de recherche-action, sur la coopération économique et la gouvernance démocratique (La Manufacture Coopérative, 2014 ; Ballon, Bodet, 2017). Le choix de m'accueillir en thèse en 2015 inscrit cette ambition stratégique.

Concrétisée par des espaces d'échanges consacrés aux thématiques de RA, la commission recherche est la première créée à Coopaname en 2007. C'est « *un lieu pour retrouver un peu le centre, pour faire le point sur des choses qui sont moins directement liées dans l'urgence. On a besoin d'avoir de la ressource, du débat de fond* » explique une Coopanamienne. Pour une autre coopératrice, l'enjeu de ces travaux réside dans l'appropriation possible des savoirs dans sa propre réflexivité sur ses pratiques. Les désormais rituelles *universités a-saisonnées* ou *de printemps*, journées annuelles de « *co-agitation collective* », sont consacrés à des thèmes liés à l'actualité de la coopérative comme la protection sociale, la place de l'utopie dans le projet, le gouvernement, etc.

La présente démarche de RA constitue une forme de mise en abyme de l'objet de recherche, comme le soulignait la sociologue, A. Corsani, « *compagnonne de recherche de Coopaname* », qui expliquait lors de cet apéro-recherche que « *faire de la recherche sur Coopaname, c'est faire de la recherche sur de la recherche* ».

## Annexe 6 : Grille d'observations

Type de réunion :

Date :

### Observations générales

Lieu :

Organisateur :

Participant·es :

Nombre :

Statuts :

Métier :

Fonction :

Niveau d'activité :

Objectif de la réunion :

Contexte :

Déroulé :

### Faits observés par thématique

#### *Organisation des activités productives*

Nature :

Organisation :

Règles :

Légales :

Conventionnelles :

Informelles :

Outils/modalités :

#### *Relations professionnelles*

Nature :

Modalités :

Tensions :

Règles :

Légales :

Conventionnelles :

Informelles :

Nature des échanges :

#### *Modèle économique*

Stratégie :

Gestion de la coopérative :

Financement :

Investissement :

Gestion des activités :

Revenus :

Risques :

### *Gouvernement*

Règles :

Légales :

Conventionnelles :

Informelles :

Nature des échanges :

Formation :

Représentation :

Expression :

Compromis :

Tensions :

### *Politique*

Valeurs :

Principes :

Règles :

Communication :

Partenariats :

### *Dimensions transversales*

Travail/production :

Individuel/collectif :

Économique/politique :

Autonomie/Subordination :

Dépendance/indépendance :

Entrepreneuriat/Salariat :

Autogestion/institutionnalisation :

Ressentis :

Apprentissages :



## Annexe 7 : Espaces d'observations

Type d'événements	Description	Membres présentes	Objectifs de l'observation
<i>Informations collectives</i>	Prise d'information préalable à l'entrée dans la CAE	Entrepreneuses candidates pour entrer dans CAE	Profils et attentes des personnes accueillies – Présentation du projet et du fonctionnement de la CAE
<i>Ateliers/Formation/Séminaires CAPE et associés</i>	Formations thématiques en vue de l'accompagnement au développement de l'activité économique des travailleurs autonomes (fonctionnement de la coopérative, marketing, réponse appel d'offres, etc.)	Entrepreneurs	Modes d'organisation de la formation, de la gestion de la coopérative et des activités. Relations sociales. Identifier contraintes sociales et économiques vécues par les entrepreneurs.
<i>Réunions entité mutualisée (Coopaname)</i>	Réunions de coordination, de formation, de co-construction, projets	Salariées de l'entité mutualisée	Organisation du travail. Contraintes financières et organisationnelles. Règles organisationnelles.
<i>RV d'accompagnement individuels</i>	Rendez-vous individuels pour discuter de : orientations stratégiques du projet, gestion clients, gestion des stocks, traitement résultats de fin d'année, évolution salaire)	Un salarié de l'entité mutualisée et une entrepreneuse	Modalités d'accompagnement. Formation. Relations sociales. Caractéristiques et déterminants de développement et de gestion des activités entrepreneuriales.
<i>Réunions projets (Coopaname, Oxalis)</i>	Réunions pour construire, gérer, coordonner et faire le bilan de projets.	Salariée de l'entité mutualisée et entrepreneur	Évolution organisationnelle : innovations managériales et sociales. Gestion de projet et gouvernement.
<i>Réunions groupes métiers</i>	Réunions organisées autour d'un métier : partage d'expériences, sur difficultés, outils de production	Entrepreneurs (parfois une salariée de l'entité mutualisée)	Profil des participants. Nature et modalités d'échanges. Formation. Nature et finalité de la production. Relations sociales.
<i>Événements festifs</i>	Temps communautaires : réunions mensuelles de membres, 10 ans, soirées musicales	Tout type de membres	Nature et modalités d'échanges. Nature et finalité de production. Relations sociales.
<i>Réunions Commissions thématiques (Coopaname)</i>	Réunions de suivi de commissions sur différentes thématiques	Salariées de l'entité mutualisée et entrepreneurs (dont administratrices)	Profil participant. Nature et finalité de la production. Règles et modalités d'échange. Gouvernement.
<i>Séminaires associés (Coopaname, Oxalis)</i>	Séminaires organisés pour réfléchir sur une thématique stratégique liée à la vie coopérative (modèle économique, gouvernance, sociétariat, etc.)	Associés (parfois ouverts aux autres membres non-associées)	Profils des participantes. Nature et finalité de production. Modalités de l'organisation. Formation. Stratégie.

<i>Assemblée Générale (Coopaname, Oxalis)</i>	Environ deux fois par an, temps d'information, de débats et de prises de décision sur différentes thématiques (budget, répartition résultats, orientation stratégiques, dettes, etc.)	Associés	Profils participants. Nature et finalité de la production. Mode de prises de décision. Stratégie.
<i>Accueil (Coopaname)</i>	Travail à l'accueil téléphonique et physique de la coopérative + traitement courrier	Tous les membres des CAE.	Organisation du travail. Dysfonctionnement organisationnel. Relations sociales.
<i>Ateliers de codéveloppement professionnel (Coopaname)</i>	Atelier de travail sur une situation rencontrée par travailleuse autonome, d'après méthode de codéveloppement professionnel de Champagne et Paillette, un atelier proposé par Coopaname aux membres de la coopérative	Salariée de l'entité mutualisée, entrepreneurs	Nature et organisation de la production et du travail des activités productives. Relations sociales. Mode de développement commerciale et formation des revenus. Tensions et compromis. Stratégie.
<i>Réunions Commissions Recherche (Coopaname)</i>	Réunions de travail de l'instance qui découle du Conseil d'Administration qui est en charge de la coordination des activités de recherche de la coopérative. La Commission recherche contribue à l'organisation de journées qualifiées d'universités qui consiste en des journées de réflexion sur les pratiques et les enjeux auxquels fait face la coopérative	Entrepreneuses + entité mutualisée	Nature et organisation de la production. Règles. Formation. Innovation sociale. Stratégie. Prise de décision. Gouvernement.
<i>Réunions Chantier Modèle économique (Coopaname)</i>	Le chantier transition modèle économique est issue de la Commission Modèle économiques. Sa mission consiste à réfléchir, construire et organiser des temps de réflexions avec les membres de la coopérative, en vue transformer le modèle économique de la coopérative face à la baisse des subventions, la transformation du CICE en exonération des charges.	Associées	Gestion de projet. Nature et finalité de la production. Modalités de gestion. Stratégie.
<i>Réunions Enquête Revenus et Temps (Coopaname, Oxalis)</i>	Dans le cadre de l'enquête quantitative 'revenus et temps' menée à Coopaname et Oxalis, notre travail a consisté à coordonner et participer aux différents temps de co-construction de l'enquête, avec les chercheuses, avec les membres des coopératives.	Volontaires participant à l'enquête	Nature et finalité de la production. Organisation du travail. Relations sociales. Stratégie. Formation des revenus.

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

NB : Les cinq dernières lignes du tableau en gris pâle, soulignent plusieurs temps de participations observantes réalisés spécifiquement à Coopaname. Quand ces observations n'ont pas été réalisées dans l'ensemble des CAE, nous le précisons dans la première colonne. La dernière colonne indique plus particulièrement les éléments que nous nous sommes attachés à observer durant ces temps.

## Annexe 8 : Grille d'entretiens semi-directifs

Coopérative :

Prénom/Nom :

### *Profil*

Lieu géographique d'activité :

Statuts :

Fonctions :

Mandats :

Métiers :

Objet de l'activité professionnelle :

Niveau de revenus :

Autres activités professionnelles :

Parcours professionnel :

Parcours dans coopérative :

Situation sociale et économique :

### *Métier*

Lieu d'exercice des activités professionnelles :

Descriptions activités (procès de travail, nature) :

Organisation du travail/de la production (journée, semaine type) :

Type & nombre de clients :

Activités coopératives :

*Travailler de façon autonome dans une coopérative*

Sens du travail/valeur :

Articulation des différents temps de travail :

Choix d'exercer son activité professionnelle dans la coopérative :

Attentes :

Déceptions :

Formation :

### *Relations professionnelles*

Nature des liens :

Attentes :

Modalités :

Tensions :

Nature des échanges :

Production individuelle/collective :

Hiérarchie/rapports de pouvoir :

Autonomie :

Rapports aux différents statuts/rôles :

Apports :

Limites/tensions :

### *Modèle économique*

Modalités de prospection commerciale :

Stratégie :

Gestion de l'activité productive :

Financement :

Investissement :

Revenus :

Risques :

### *Gouvernement*

Sociétariat (représentation, signification, implication) :

Temps consacré :

Formation :

Représentation :

Expression :

Participation :

Compromis :

Tensions :

### *Politique*

Valeurs/Principes :

Rapport aux valeurs/principe/charte de la coopérative :

Articulation entre positionnement individuel et collectif :

### *Dimensions transversales*

Travail/production :

Individuel/collectif :

Économique/politique :

Autonomie/Subordination :

Dépendance/indépendance :

Entrepreneuriat/Salariat :

Autogestion/institutionnalisation :

Commentaires :

Ressentis :

Apprentissages :

*Satisfaction (échelle de 1 à 5)*

Nature et contenu du travail :

Relations sociales :

Conditions de travail :

Autonomie :

Organisation du travail de la coopérative :

## Annexe 9 : Panel des entretiens semi-directifs

Code	Date d'entretien	Coopérative	Activité professionnelle	Département d'habitation	Métier	Sexe	Année de naissance	Statut avant CAE	Diplôme	Ancienneté	Statut	Sociétariat	Mandat
E1	23/5/16	C	Mut/AE	75	Gestion/comptabilité	H	1964	Demandeur d'emploi <1	Bac+5	2014	W	O	N
E2	30/5/16	C	AE	94	Architecture paysagère/ Créations papeterie	F	1987	Demandeuse d'emploi <1	Bac+5	2014	W	N	N
E3	6/6/16	C	Mut/AE	93	Comptabilité	F	1984	Demandeuse d'emploi <1	Bac+2	2011	W	N	N
E4	10/6/16	C	Mut	75	Rédaction	F	1972	Salariée	Bac+5	2008	W	O	Admin (P)
E5	13/6/16	O	Mut	35	Fondation/Direction	F		Salariée	Bac+2	1986	Sortie	O	Dir
E7	16/6/16	O	Mut/AE	73	Accompagnement/Formation coop	H		Salarié	Bac+5	1986	Sorti	O	Dir (passé)
E6	22/6/16	O	Mut	87	Accompagnement/Coll	H		Demandeur d'emploi <1		2005	W	O	N
E8	22/6/16	C	AE	94	Consulting/Formation	F	1961	Demandeuse d'emploi <1	Bac+5	2013	W	O	N
E10	29/6/16	C	AE	94	Architecture paysagère	H	1986	Demandeur d'emploi <1	Bac+5	2013	W	O	N
E9	29/6/16	C	AE	94	Ingénierie sociale	H	1971	Demandeur d'emploi >1	Bac+5	2013	W	N	N
E11	30/6/16	A	AE	67	Infographie, webdesign et illustration	H	1971	Salarié	Bac+3/4	2009	W	O	N
E12	30/6/16	A	Mut	67	Direction	H	1959	Salarié		2004	W	O	Dir
E13	6/7/16	A	AE	68	Customisation de meubles	H	1979	Demandeur d'emploi <1	CAP/BEP	2015	W	N	N
E14	11/7/16	O	AE	73	Rédaction de texte/Communication	F	1978	Demandeuse d'emploi <1		2015	CAPE	O	N
E15	12/7/16	O	AE	73	Technique de montage, bricolage	H		Demandeur d'emploi <1	Bac+5	2005	W	O	Admin (passé)
E16	12/7/16	O	Mut	73	Gestion/comptabilité	F		Indépendante			W	O	

E17	12/7/16	O	A	73	Bâtiment énergétique	F	1986	Etudiante	Bac+5	2013	W	O	A venir
E18	13/7/16	C	Mut	38	Comptabilité/Gestion coopérative	H	1956	Salarié	Bac+5	2004	W	O	Dir (anc)
E19	26/7/16	A	AE	67	Ecriture d'ouvrages pour enfant/Ressourcerie	F	1978	Indépendante	Bac+3/4	2012	W	O	N
E20	27/7/16	O	AE	79	Conseil projet collectif éolien	F	1982	Demandeur d'emploi <1	Bac+5	2015	W	N	N
E21	27/7/16	O	AE	29	Design territorial/Conseil	H	1982	Auto-entrepreneur	Bac+5	2010	W	O	Admin (passé)
E22	28/7/16	C	AE	75	Correction de texte	F	1966	Indépendante		2011	W	O	CE
E23	28/7/16	O	AE	73	Coopération internationale	H	1966				Congés sans solde	O	
E24	29/7/16	O	AE	73	Conseil machine 3D	H	1967	CAPE Couveuse	Bac+5	2015	CAPE	N	N
E25	15/6/16	O	Mut	87	Accompagnement	F		Salariée	Bac+5	2014	W	O	N
E26	29/6/16	O	AE	35	Conseil/Formation égalité femmes/hommes	F		En Scop		2013	W	O	N
E28	15/6/16	C	Mut	75	Assistance administrative	F	1978	Demandeuse d'emploi <1	Bac+2	2015	W	N	N
E29	30/08/17	A	Mut	68	DT	F	1973	Intermittente		2014	W	N	N
E30	12/09/17	C	AE	75	Formation dans le champ du travail social	F	1972	Auto-entrepreneuse	Bac+3/4	2015	Sortie	O	N
E31	18/09/17	C	AE	94	Prestation de coiffure et en maquillage à domicile	F	1982	Demandeuse d'emploi <1	CAP/BEP	2012	Sortie	O	N
E32	26/09/17	O	AE	79	Scénographie-Décor	F		Maison des Artistes	Bac+5	2009	Sortie	O	O
E33	04/10/17	A	Mut	67	Accompagnement	F	1985	Demandeuse d'emploi <1	Bac+5	2013	Sortie	O	N
E34	31/10/17	C	Mut	75	CDM - Ancien Gérant	H	1971	Demandeur d'emploi <1	Bac+5	2003	W	O	O
E35	16/11/17	C	AE	92	Formation/Conseil - Méténat d'entreprise	F	1970	Demandeuse Emploi >1an	Bac+3/4	2010	Sortie	O	O
E36	17/11/17	A	AE	67	Photographie	F	1986	Demandeuse Emploi > 1an	Bac+2	2014	Sortie	O	N

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

**Significations des codes :**

*Coopérative* : A : Artenréel - C : Coopaname - O : Oxalis

*Activité professionnelle* : AE : Activité entrepreneuriale - Mut : Entité Mutualisée

*Sexe* : F : Femme - H : Homme

*Statut* : W : Salarié - Sortie : Sortie de la coopérative

*Sociétariat* : O : Oui - N : Non

*Mandat* : O : Oui - N : Non

## Annexe 10 : Corpus documentaire

### 1. Liste des documents utilisés et objectifs d'analyse

Action	Objectifs d'analyse
<b>Documents formels juridiques</b>	
Statuts	Règles formelles. Informations socio-économiques. Indicateurs. Gouvernement.
Liasses fiscales	
Rapports de gestion	
PV d'AG	
Contrats de travail/CAPE	
Révision coopérative	
<b>Documents opérationnels</b>	
Budgets	Répartition des ressources et leurs usages
Compte-rendu de réunions	Organisation du travail. Prise de décision. Stratégie. Modes de financement.
Diaporama	
Dossier de subvention	
Bilan de projets	
Lettres de demande de sociétariat	
<b>Documents de fonctionnement organisationnel</b>	
Charte	Modalités et outils de fonctionnement.
Pochette d'accueil	
Outils de communication	
Outils d'accompagnement	
Outils de formation	
Outils de gestion	
<b>Politiques et communication</b>	
Rapports d'activités annuels	Vocabulaire. Discours et messages politiques. Communication. Projet sociopolitique. Stratégie. Valorisation des résultats.
Tribunes	
Conférences	
Ouvrages	
Lettres d'information	
<b>Réflexivité sur l'action menée</b>	
Articles de recherche par acteurs	Réflexivité des actrices sur leur propre pratique. Articulation avec leur projet politique.
Mémoires étudiantes	
Mémoire de dirigeants	
Enquêtes	

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.



## 2. Listes des documents analysés par coopérative étudiée

Documents	Oxalis	Coopaname	Artenréel	Cooproduction
Statuts	X	X	X	X
Liasses fiscales	2008-2018	2005-2006, 2007-2018	2007-2008, 2011-2018	2011-2015, 2018
Rapports de gestion	2009-2012 ; 2014-2018	2005-2011, 2013-2018		
PV d'AG	2005-2017	2005-2018		
Contrats de travail/CAPE	X	X		
Rapport de situation comparée	X	X		
Révision coopérative		X		
Budgets	2012-2013, 2015-2018	2005-2018	2013, 2015-2018	
Compte-rendu de réunions	X	X		
Diaporama	X	X	X	X
Dossier de subvention		X	X	X
Bilan de projets		X	X	
Bilans économiques	2009-2010, 2012-2018	X		
Lettres de demande de sociétariat	X	X		
Charte	X	X		
Pochette d'accueil		X	X	X
Outils de communication	X	X	X	X
Outils d'accompagnement	X	X	X	
Outils de formation		X	X	
Outils de gestion	X	X	X	X
Rapports d'activités annuel	2008, 2012-2018	2011-2018	2010-2011, 2014-2015	2016-2018

Tribunes	Desgris, de Grenier et Lewyllie, " <i>Emploi atypique, travail utopique : pour en finir avec le travail salarié</i> ", Le Monde.fr, 22 mai 2015	Emmanuel et Veyer, " <i>Pour une économie sociale et solidaire 'de combat'</i> ", Le Monde.fr, 21 novembre 2013 ; Desgris, de Grenier et Lewyllie, " <i>Emploi atypique, travail utopique : pour en finir avec le travail salarié</i> ", Le Monde.fr, 22 mai 2015 ; Veyer, « <i>Opinion / Statut des VTC : Attention aux fausses bonnes idées !</i> », Les Échos, 20 mai 2019		
Conférences	X	X		
Ouvrages	Poncin (2002, 2006)	Bost (2011)	Artenréel, Ouvrage collectif, <i>Artistes en coopératives</i> , 2014	
Lettres d'information		X	X	
Articles de recherche par auteurs	(Corsani et al., 2016 ; Ballon et al., 2018, 2019 ; Ballon et Veyer, à paraître)	(Ballon et al., 2018, 2019 ; Ballon et Bodet, 2017 ; Ballon, Bodet et de Grenier, 2016 ; Ballon, Boudes et Veyer, 2017 ; Ballon et Veyer, à paraître ; Bodet et de Grenier, 2011, 2012 ; Bodet, de Grenier et Lamarche, 2013 ; Bodet, de Grenier et Vallade, 2015 ; Corsani et al., 2016 ; Delvolvé et Veyer, 2009, 2009 ; Michel, 2015, 2018 ; Michel et O'Shea, 2018 ; Sangiorgio et Veyer, 2009 ; Veyer, 2011a, 2011b, 2014 ; Veyer et Sangiorgio, 2006, 2018)		
Mémoires étudiantes	Fouquet Laure, " <i>Le mode d'accompagnement à Oxalis - Un levier pour l'égalité professionnelle ?</i> ", 2012			
Mémoire dirigeants	Chautagnat Jean-Luc, " <i>Accompagnement coopératif et autoformation L'exemple d'une coopérative d'entrepreneur-e-s</i> ", (2012) ; Guillermin Kevin, " <i>Prise de décision et coordination des acteurs dans une entreprise démocratique : le cas d'Oxalis SCOP, entre processus délibératif de co-construction des décisions et phénomène de leadership</i> ", 2008	Veyer Stéphane, " <i>Le méso-entrepreneuriat : nouvelle frontière des CAE ?</i> ", (2007)	Bossuet Stéphane, " <i>Itinéraire d'artistes en coopératives d'activités et d'emploi : Vers la construction d'une nouvelle professionnalité au sein d'Artenréel</i> ", (2007) ; Beyler Joël, " <i>L'artiste entrepreneur en coopérative : Analyse d'un accompagnement de ses choix de gestion</i> ", (2009)	
Enquêtes	Enquête Revenus et temps	Enquête Revenus et temps ; Étude Plein sens		

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

## Annexe 11 : Ateliers de recherche-action

### 1. Ateliers de recherche-action experts

Ateliers RAPI	Expert						
Date	26/09/2018	17/12/2018	23/12/2018	14/03/2019	14/03/2019	avr-19	avr-19
Lieu	Paris	Paris	Paris	Paris	Paris	Paris	Paris
Coopérative	CGScop	CGScop	Coopaname	CGScop	Coopaname	Coopaname	CGScop
Nb participants	2	2	1	2	2	2	5
Caractéristiques des participantes	Spécialiste CAE/Recherche	Spécialiste CAE/Recherche	Direction générale	Spécialiste CAE	Chargées d'accompagnement et suivi de gestion des activités entrepreneuriales	Chargées d'accompagnement et suivi de gestion des activités entrepreneuriales	Spécialiste CAE
Thème	Déterminants modèles socioéconomiques, stratégie de compétitivité coopérative, indicateurs de performance	Déterminants modèles socioéconomiques, stratégie de compétitivité coopérative, indicateurs de performance	Déterminants modèles socioéconomiques, stratégie de compétitivité coopérative, indicateurs de performance	Stratégies de compétitivité coopératives, Indicateurs de performance coop	Stratégies de revenus, Indicateurs de performance des activités entrepreneuriales	Stratégies de revenus, Indicateurs de performance des activités entrepreneuriales	Stratégies de compétitivité coopératives, Indicateurs de performance coopératifs
Durée (en h)	2	2	1	3	3	2	2
Modalités	Document écrit, Présentation, Discussion	Document écrit, Présentation, Discussion	Document écrit, Présentation, Discussion	Document écrit, Présentation, Discussion	Document écrit, Présentation, Discussion	Document écrit, Présentation, Discussion	Document écrit, Présentation, Discussion

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

### 2. Ateliers de recherche-action collectifs

Phase 1	Discussion & coconstruction sur les schémas d'analyse et les indicateurs
---------	--

Date	07/06/2017	28/08/2017	06/07/2017	14/03/2019	01/06/2019	05/07/2019
Lieu	Strasbourg	Sète	Rennes	Paris	Paris	Paris
Coopérative	Artenréel, Cooproduction, Coopénates	Coopaname, Oxalis, Smartfr	Oxalis, Elan Créateur	Coopaname	CGScop, CAE volontaires	Oxalis
Nb participants	6	6	4	5		
Caractéristiques des participantes	Salariés EM & Entrepreneuses	Salariées EM & Entrepreneurs	Entrepreneuses	Salariés EM	Entrepreneuses - Salariés EM	Entrepreneurs - Salariées EM
Thème	Relations sociales de production	Travail/Organisation du travail	Travail/Relations sociales de production	Déterminants modèles socioéconomiques, stratégie de compétitivité coopérative, indicateurs de performance	Schéma d'analyse, Stratégies coopératives et des activités entrepreneuriales, Indicateurs	Schéma d'analyse, Stratégies coopératives et des activités entrepreneuriales, Indicateurs
Durée (en h)	3	2	2	3	3	2
Modalités	Présentation, Jeu participatif	Présentation, Jeu participatif	Présentation, Discussion	Présentation Diaporama, Discussion, Réflexion collective, tests	Présentation Diaporama, Discussion, Réflexion collective, tests	Présentation, jeu participatif
Remarques	Réalisé	Réalisé	Réalisé		Annulé	Annulé

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice.

### 3. Ateliers de transmission et partage de résultat

Phase 2	Discussion & coconstruction sur les schémas d'analyse et les indicateurs				Transmission et partage des résultats		
Date	01/06/2019	05/07/2019	09/07/2019	30/08/2019	Déc-2019	Avril-2020	2020
Lieu	Paris	Paris	Téléphone	Sète	Paris	Lyon	Paris

Coopérative	CGScop, CAE volontaires	Oxalis	Artenréel	Coopaname, Oxalis, Smartfr	CGScop, CAE volontaires	Oxalis, La Myne	Coopaname
Nb participants			1	7	10		
Caractéristiques des participantes	Entrepreneuses - Salariés EM	Entrepreneurs - Salariées EM	Directeur	TA - SEM	CGScop, CPE, TA - SEM	TA, SEM, autres	TA, SEM
Thème	Schéma d'analyse, Stratégies coopératives et des activités entrepreneuriales, Indicateurs	Schéma d'analyse, Stratégies coopératives et des activités entrepreneuriales, Indicateurs	Schéma d'analyse, Stratégies coopératives	Stratégies de revenus, indicateurs AE	Présentation du schéma d'analyse et des résultats de l'enquête	Présentation du schéma d'analyse et des résultats de l'enquête sur Oxalis	Présentation du schéma d'analyse et des résultats de l'enquête
Durée (en h)	3	2	1	3	2	2	2
Modalités	Présentation Diaporama, Discussion, Réflexion collective, tests	Présentation, jeu participatif	Présentation, discussion	Présentation, discussion	Présentation Diaporama, Discussion	Présentation Diaporama, Discussion	Présentation Diaporama, Discussion
Remarques	Annulé	Annulé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Reporté	À fixer

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

## Ça avance ta thèse ? #6

Justine Ballon, doctorante en économie, Ladyss Université Paris 7 Diderot

Septembre 2018

**Titre.** Les arrangements socioproductifs d'une communauté de travail autonome : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi en France

C'est parti pour une quatrième et dernière année de thèse ! Depuis le 1<sup>er</sup> mai, ma CIFRE avec Coopaname est terminée, soit mon financement de thèse. Je bénéficie désormais d'allocations chômage pour vivre pendant la rédaction de cette thèse. Je suis restée sociétaire de Coopaname. Je continue de participer au Chantier Transition du Modèle Economique.

Après la validation par mon Comité de Suivi universitaire pour poursuivre en quatrième année, je me suis concentrée sur les dernières analyses et la rédaction de ma thèse.

### Rappel problématique

Dans un contexte de crise du travail et de l'emploi, dans quelle mesure les CAE instituent une dynamique productive pérenne (projet économique) cohérente avec leur projet politique (communauté de travail) ?

Autrement dit, en quoi les CAE permettent-elles à leurs membres d'exercer leur(s) activité(s) professionnelle(s) de façon pérenne dans une dynamique productive mutualisée, coopérative et démocratique ?

### Je vous fais un plan ?

Quelques précisions sur mes choix d'écriture : le choix d'une écriture non sexiste (genre aléatoire, choix de de mots épiciens (ex. : les membres), règles des accords de proximité).

Une thèse en 5 chapitres pour 250/300 pages.

Chapitre 1. La Coopérative d'Activités et d'Emploi : utopie sociale & dynamique productive

Chapitre 2. Qualifier les dynamiques productives des organisations de travail autonome : Cadrage théorique

Chapitre 3. Les arrangements socioproductifs d'une communauté de travail autonome : construction du cadre d'analyse

Chapitre 4. La diversité synchronique des modèles productifs des CAE

Chapitre 5. De la diversification des organisations de travail autonome : quelle position, quelle frontière de la CAE ?

### Quelques résultats

J'adopte une analyse **méséconomique** (en économie, espace de régulation intermédiaire entre le niveau macroéconomique et le niveau microéconomique) qui permet de caractériser les spécificités des institutions coopératives, et notamment des CAE. Il m'est ainsi possible d'analyser la production de règles spécifiques au niveau des CAE (ex. : réserves impartageables, traitement du résultat) afin de saisir comment celles-ci induisent des dynamiques de production dans les CAE.

Le concept de **multifonctionnalité** qui nous vient de travaux de recherche sur l'activité agricole permet de distinguer différentes dimensions dans la production : **dimension marchande** (vente de biens ou services sur le marché) et **dimension identitaire** (production qui s'intègre dans la conservation d'un patrimoine commun (environnemental, institutionnel)). Dans le cas des CAE, on retrouve le caractère multidimensionnel des fonctions de productions étroitement enchâssées. Les fonctions productives mutualisées (accompagnement, comptabilité, etc.) et communautaires (séminaires, groupes métiers) s'intègrent principalement dans la construction d'un patrimoine identitaire commun, les activités individuelles et collectives dans un espace principalement marchand.

Pour analyser la dynamique productive des CAE, j'ai choisi de m'appuyer sur les **modèles productifs**, théorisés par R. Boyer et M. Freyssenet (2005). M'inspirant de leur analyse de la diversité des modèles des firmes automobiles, j'ai élaboré une grille de lecture afin d'analyser les dynamiques productives des trois CAE entre 2005 et 2018.

1. Premièrement, j'ai identifié les orientations affichées ou de fait des coopératives, dans le contexte socio-économique français et méso-

1. **configurations socio-productives.** J'ai identifié 4 composantes : **les politiques produits, l'organisation productive, le rapport coopératif d'activités et l'animation coopérative.**
2. Troisièmement, j'ai analysé les dynamiques synchroniques entre ces différents éléments productifs afin de mesurer leur capacité à former un **compromis de gouvernement.**

Mes travaux sont enrichis par des **indicateurs quantitatifs et qualitatifs** qui permettent d'appréhender la mise en œuvre des stratégies de compétitivité et leur articulation avec les configurations socioproductives. Ils constituent une boîte à outil à destination des membres des CAE.

Ma thèse montre l'existence d'une **diversité de dynamiques productives**, qui découlent des projets politiques portés par les CAE.

### Colloques de recherche & publications

Suite à l'enquête « Revenus et Temps » à Coopaname et Oxalis en partenariat avec M.-C. Bureau et A. Corsani, nous avons publié dans une revue argentine en mai 2018, un article synthétisant nos résultats en trois points : la démarche de co-construction et de co-production des savoirs (recherche-action, enquête) (1), l'effet collectif qui a un impact positif sur les revenus des membres des CAE (2), en particulier pour les femmes, majoritaires dans les CAE (3).

« L'enquête comme outil de changement démocratique : l'expérience de deux coopératives d'activités et d'emploi », J. Ballon, C. Bodet, M.-C. Bureau, A. Corsani et N. de Grenier, A.-L. Desgris, *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 2018 (en espagnol)

En 2018, j'ai participé à plusieurs séminaires et colloques de recherche :

- Séminaire Chaire ESS des Hauts-de-France « Travail, emploi et activité dans les communs »  
« Ré-encadrer le travail dans un projet politique et social : une logique de communs ? »
- Conférence de Recherche de l'Alliance Coopérative Internationale, Wageningen (PB), juillet 2018  
« The entrepreneur-salaried employee-associate: an autonomous wage-earner or a dependent entrepreneur? »
- Journées internationales de sociologie du travail, Paris, juillet 2018  
« Les rapports sociaux de travail dans les Coopératives d'Activités et d'Emploi : un encastrement favorisant l'autonomie des entrepreneurs-salariés-associés ? »
- Journées de l'Association d'Economie Sociale, Lyon, sept. 2018

« Quelles ressources pour les Coopératives d'Activités et d'Emploi ? Tensions entre stratégies de développement et utopies coopératives »

### Quelques mots sonnants et trébuchants

Dans le cadre du doctorat, la recherche en sciences sociales, notamment dans le cadre d'une démarche d'enquête de terrain, nécessite un temps de recherche. En France, les financements de thèse sont limités à 3 ans en France. C'est relativement court, trop court. Je n'ai pas opté pour l'enseignement en tant qu'ATER (c'est-à-dire chargée de travaux dirigés à l'université) voyant autour de moi des doctorantes en surcharge de travail, fatiguées. Peu réjouissant, peu attractif...

J'ai donc cherché d'autres formes de financements, notamment pour valoriser mes expériences coopératives et surtout les résultats de ma thèse. J'ai trouvé 2 petits financements :

- Réalisation d'une étude de cas pour HEC Montréal avec M. Boudes, P. Codello & M. Vezinat :  
« Du travail autonome à la coopération : l'innovation sociale de la CAE Coopaname »
- Réalisation d'une étude sur les stratégies de compétitivité des CAE en partenariat avec la CGScop.

### Et l'écriture ? La soutenance ?

Depuis mai 2018, mon temps de travail est principalement consacré à l'analyse des données et l'écriture de ma thèse.

Après une plongée dans l'ensemble de mes récoltes d'expériences au sein des CAE, accompagnée d'une relecture rapide des références théoriques que je mobilise, il s'agit de structurer mon analyse dans un raisonnement cohérent et synthétique, ma thèse. Ecrire, c'est être face à soi. Une cogitation permanente, des doutes, des blancs, des blocages, des solutions, des avancées... Un long processus difficile mais extrêmement stimulant.

Aussi, à ce jour, l'écriture de ma thèse n'est pas aussi avancée que je l'espérais (autour de 30%). La soutenance est prévue pour le premier semestre 2019.

\* \* \*

Voilà quelques nouvelles...

A bientôt !

**Justine.**

## Annexe 13 : Statuts juridiques des coopératives Loi 47 et des Scop

### 1. Loi 47 portant statut de la coopération

L'article 1 de Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération<sup>1336</sup> reprend la définition de la coopérative de l'ACI et les sept principes coopératifs de la façon suivante :

*« La coopérative est une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires.*

*Elle exerce son activité dans toutes les branches de l'activité humaine et respecte les principes suivants : une adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de ses membres, la formation desdits membres et la coopération avec les autres coopératives.*

*Sauf dispositions spéciales à certaines catégories de coopératives, chaque membre coopérateur dénommé, selon le cas, "associé" ou "sociétaire", dispose d'une voix à l'assemblée générale.*

*Les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement et celui de ses membres, sous réserve de l'article 16. »*

### 2. Loi 1978 portant sur les sociétés Coopératives ouvrières de Production

Concernant les Sociétés Coopératives Ouvrières de Production ou Sociétés Coopératives et Participatives (Scop), la loi indique que « *Les sociétés coopératives de production sont formées par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein* ». À titre de comparaison, « *les sociétés coopératives artisanales ont pour objet la réalisation de toutes opérations et la prestation de tous services susceptibles de contribuer, directement ou indirectement, au développement des activités artisanales de leurs associés ainsi que l'exercice en commun de ces activités* »<sup>1337</sup>.

### 3. Caractéristiques du sociétariat dans les Scop

Les membres sociétaires majoritaires au capital d'une Scop sont les salariés, qui disposent d'un minimum de 64 % des droits de vote et au moins 51 % du capital social, limitant ainsi le poids des sociétaires extérieurs et assurant une autonomie productive de l'entreprise. Cependant, cette règle limite l'accès aux financements des activités productives. La propriété du capital social dans les Scop est liée au travail, attachée à l'entreprise et à son territoire, indépendante des marchés financiers. Les Scop ignorent par leur statut la priorité de la rentabilité immédiate due aux actionnaires. Les parts sociales elles-mêmes ne sont pas des actions : leur rémunération est limitée, elles ne sont ni cessibles ni négociables, et elles ne donnent pas lieu à une plus-value. Les réserves impartageables ne peuvent être distribuées et restent en totalité la propriété de l'entreprise en cas de départ d'un salarié, voire de cession d'activités puisqu'elles sont redistribuées au mouvement des Scop. Ce système de fonds mutualisé coopératif concrétise le principe d'intercoopération et de solidarités entre coopératives, soutenant la croissance de coopératives d'un même secteur. Elle constitue un capital social indivisible, une forme de commun (Barreto, 2011 ; Borrits, 2018).

---

<sup>1336</sup> Source : Légifrance, version consolidée du 24 avril 2019. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/af-fichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000684004&categorieLien=cid>

<sup>1337</sup> D'après l'article 1 de la loi du 20 juillet 1983. Source : URL : <https://frama.link/HhCAsMHs>. Consulté le 30/08/2019.



## Annexe 14 : Les entreprises du champ d'activités des services aux travailleurs indépendants et autonomes

### 1. Les entreprises primaires concurrentes des CAE

#### 1.1. Smartfr : Société Mutuelle des ARTistes

Parmi les entreprises les plus proches des CAE, Smartfr -pour Société Mutuelle des Artistes- propose des services de gestion et d'accompagnement aux travailleurs autonomes, en particulier du milieu culturel (ex. : metteurs en scènes, des danseuses, des photographes, des musiciennes chanteuses). Le modèle originaire de Belgique est implanté en France en 2010 et aujourd'hui inclut la CAE Lilloise Grands Ensemble dans son entreprise coopérative<sup>1338</sup>. Le fonctionnement se révèle proche des CAE<sup>1339</sup>, à quelques exceptions près : le fond de garantie mutualisée assure le paiement des prestations des travailleuses autonomes (le règlement est réalisé dans un délai de 7 jours), le système de gestion est sans frais en l'absence de chiffre d'affaires, la contribution coopérative se situe à 8.5 % hors taxe des prestations facturées<sup>1340</sup>, soit un taux plus faible que les CAE., l'usage de contrats courts (et non de CDI<sup>1341</sup>), adapté au secteur culturel, l'achat de parts sociales intervient dès l'entrée dans la coopérative, d'où un taux de sociétariat élevé (Demoustier, 2009). Historiquement spécialisée dans les métiers culturels, Smartfr tend à se positionner de façon ambivalente vis-à-vis des CAE, et occupe une place stratégique dans le mouvement collectif des travailleurs autonomes au niveau européen.

Le groupe Smartfr rassemble près de 15 000 membres en 2017, soit une augmentation d'environ 27% par rapport à 2016 (14 086 dans la Scic Smartfr et 863 à Grands ensemble)<sup>1342</sup>. La coopérative gère 10 604 143 projets en 2016 (+33% par rapport à 2015), et 17 691 contrats de travail ont été édités en 2018, pour un montant total de salaire chargé de 8 039 723€. Smartbe, dont fait partie Smartfr, est implantée en Europe dans près de 44 villes de 9 pays européens<sup>1343</sup>. Au total, elle rassemble environ 35 000 travailleuses autonomes, et réalise un chiffre d'affaires total de 200 millions d'euros.

#### 1.2. Les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE)

Issues d'expérimentations locales de travailleuses sociaux dans les années 1960/1970, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) se sont développées afin de favoriser l'autonomie et l'insertion professionnelle de personnes en situation de chômage, dans une perspective critique de l'« assistance » (Laville, 1998). Historiquement, les CAE sont proches des **structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE)**, « *spécialisées dans l'accueil des personnes en difficulté auxquelles elles proposent un emploi associé à un accompagnement social et professionnel personnalisé* » (Mahfouz, 2019) et reconnues dans le code du travail 1998. Reconnues dans le code du travail 1998, la réglementation de ces Entreprises d'Economie Sociale et Solidaire (EESS) sont définies par quatre axes lors du Grenelle de l'insertion en 2008 : l'accueil et l'intégration des salariés en insertion ; l'accompagnement social et professionnel ; la formation des salariés en insertion ; et la contribution à l'activité économique et au développement territorial. Les emplois n'ont pas vocation à être pérennisés. L'objectif est de favoriser l'insertion sur le marché du travail : à cet égard, un rapport de la Cour des Comptes soulignent la réussite des SIAE (Cour des Comptes, 2018). Les bénéficiaires répondent aux critères énoncés par l'Etat de « *personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières* » soient principalement des chômeuses de longue durée, des personnes bénéficiaires de minima sociaux, des jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté, et des travailleurs reconnus handicapés (Mahfouz, 2019). Plusieurs formes de SIAE existent (associations intermédiaires, ateliers et chantiers d'insertion,

---

<sup>1338</sup> Smartfr adopte le statut SCIC en 2017.

<sup>1339</sup> On note l'usage de la notion d'« *entreprise partagée* », une notion également utilisée par les CAE. Smartfr, Rapport d'activité, 2017.

<sup>1340</sup> En 2019, ce pourcentage se décompose de la façon suivante : 6.5% pour le développement des services et 2% pour le fond de garantie mutualisée.

<sup>1341</sup> Désormais possible par le partenariat avec la CAE Grands Ensemble

<sup>1342</sup> Source, SMARTFR, Rapports d'activités, 2017.

<sup>1343</sup> Source : SMARTFR, Rapport d'activités, 2017. URL : <https://www.smartfr.fr/wp-content/uploads/2018/06/SMart-rapport-dactivite%CC%81-2017-web-planche.pdf>

entreprises d'insertion, etc.) et sont de taille variable<sup>1344</sup>. Entre institutions publiques et privées, les SIAE se caractérisent par l'articulation entre des objectifs marchandes (par l'activité économique) nécessitant d'assurer la viabilité de l'entreprise et des finalités sociales (insertion de personnes), visible à travers leurs résultats économiques (Semenowicz, 2018 ; Albert et Didier, 2019).

L'IAE est composé de 3860 entreprises et associations conventionnées par l'Etat et 136 000 salariés en insertion. Les 1 198 entreprises d'insertion, rassemblées au sein de la Fédération des Entreprises d'Insertion réalisent 1.135Mds de chiffres d'affaires et 71 900 emplois comptent en 2018<sup>1345</sup>. Entre institutions publiques et privées, les SIAE se caractérisent par l'articulation entre des objectifs marchandes (par l'activité économique) nécessitant d'assurer la viabilité de l'entreprise et des finalités sociales (insertion de personnes), visible à travers leurs résultats économiques (Semenowicz, 2018 ; Albert et Didier, 2019).

### 1.3. Les sociétés de portage salarial

Les sociétés de portage salarial se définissent à travers une relation contractuelle tripartite, dans laquelle un salarié porté ayant un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial, effectue une prestation pour le compte d'entreprises clientes. Créées à l'origine sous forme d'associations de cadres au chômage dans les années 1980, elles sont reconnues légalement dans le code du travail en 2008 (Mouriaux, 2005). Le fonctionnement est relativement proche d'une CAE (statut de salarié, accès à protection sociale, gestion de la comptabilité, de l'assurance), mais c'est une entreprise commerciale classique, dont la production est réalisée dans un but lucratif<sup>1346</sup>. Plusieurs distinctions peuvent être observées : l'absence d'accompagnement des personnes et de propriété collective des moyens de production, le ciblage d'un public de cadres réalisant plutôt des prestations intellectuelles (ingénierie, graphisme, informatique, ressources humaines, etc.), le lien entre le travailleur et la société basé sur un service marchand<sup>1347</sup>. Si le portage salarial s'est diversifié, il s'adresse principalement à des travailleurs réalisant des prestations intellectuelles (ingénierie, graphisme, informatique, ressources humaines, etc.). Ils doivent être détenteur a minima d'un diplôme de niveau III ou de trois ans d'expériences d'après la convention collective. La rémunération minimale est définie par accord de branche étendu ou s'élève a minima à 2483 € brute par mois pour une activité équivalent temps plein. D'après la Fédération des Entreprises de Portage Salarial, en France, 700 entreprises, rassemblant 88 000 salariés portés, exerçant l'une des 750 activités de services et d'artisanat, employant 2 600 permanents<sup>1348</sup> ont réalisé un chiffre d'affaires de 1.44 milliards d'euros<sup>1349</sup>. Une partie du public accueillis par la CAE diffère des travailleurs ayant optés pour le portage salarial, pour les autres, l'arbitrage se réalise sur le projet coopératif de la CAE (propriété collective, finalité sociale, dynamiques collectives, démocratie d'entreprise, etc.). Les CAE se positionnent historiquement par rapport aux sociétés de portage salarial en critiquant le caractère lucratif de l'activité, la sélection des personnes portées (diplôme, minimum de salaire) et l'absence de gouvernance collective et démocratique (Bost, 2011).

### 1.4. Les Boutiques de Gestion d'Entreprise

Les Boutiques de Gestion d'Entreprise (BGE) occupent une place prépondérante dans l'accompagnement à la création à travers une large palette de services de la sensibilisation à la création jusqu'à l'animation d'espaces de cotravail ou encore par la possibilité de test dans les couveuses d'entreprises. Concrètement, elles offrent de services de conseil, de la formation et de l'accompagnement à la création et à la reprise d'entreprise, depuis la recherche d'une idée jusqu'à l'entreprise de deux ans. Elles interviennent plus en amont que les CAE dans l'accompagnement et donne accès à des financements et s'adresse à des demandeurs d'emploi, peu importe leur niveau de diplôme. Historiquement, les liens entre les BGE et les CAE sont forts : parmi les fondateurs des CAE, on retrouve d'anciens salariés des BGE, critiques de la limitation de l'accompagnement dans le temps, de la relation d'assistanat, de

---

<sup>1344</sup> Source : Fédération des Entreprises d'Insertion, *Rapport d'Activités*, 2018. URL : <https://fr.cameo.com/read/001183293b840179c13a7>

<sup>1345</sup> Ibid.

<sup>1346</sup> Dans les sociétés portage salariale, le CDI n'est pas systématique comme dans les CAE, le CDD est également reconnu d'après la Convention Collective de 2017. Source : Convention collective de branche des salariés en portage salarial du 22 mars 2017.

URL : [https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2017/0014/boc\\_20170014\\_0000\\_0020.pdf](https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2017/0014/boc_20170014_0000_0020.pdf)

<sup>1347</sup> Toute prestation de la société pour le travailleur est facturée

<sup>1348</sup> Salariées qui assurent les fonctions supports des entreprises de portage salarial.

<sup>1349</sup> Source : URL : <https://www.syndicatportagesalarial.fr/FEPS/chiffres-cles-portage-salarial>

l'usage d'outils de gestion inadaptés comme le Business Plan (Giacometti, 2001 ; Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Bost, 2011).

En 2017, le réseau des BGE, composé de 45 associations, a accueilli plus de 85 500 personnes, dont plus de 44 000 ont été accompagnées<sup>1350</sup>. Le rapport révèle aussi que 84% des personnes accompagnées sont demandeurs d'emploi avant la création, 57% avaient un diplôme inférieur au bac. Les BGE occupent une place prépondérante dans l'accompagnement à la création à travers une large palette de services : de la sensibilisation à la création jusqu'à l'animation d'espaces de cotravail ou encore par la possibilité de test dans les couveuses d'entreprises.

#### 1.5. Les couveuses d'entreprises et d'activités

Les **couveuses d'entreprises et d'activités** sont issues du réseau des BGE. Le plus souvent sous forme associative, les couveuses d'entreprise, offrent un service d'accompagnement à la création, à travers une offre de formation, un accompagnement individuel et la possibilité de tester son activité, à travers l'hébergement juridique de l'activité pendant une période limitée dans le temps. Elles s'adressent à des travailleurs indépendants qui souhaitent créer leur entreprise individuelle, dont une grande majorité sont des demandeuses d'emploi, avec des niveaux de diplôme variés, exerçant une AE de services. Le lien juridique qui unit la couveuse à chaque entrepreneur est le Contrat d'Appui à la Création d'Entreprise (CAPE), créée en même temps que les couveuses, un contrat commercial d'une durée allant de 12 mois, renouvelable une fois. A la différence des CAE où l'activité et l'emploi peuvent être pérennisés, les couveuses n'offrent pas de statut aux TA : ils conservent leur statut d'origine : demandeur d'emplois, bénéficiaire du RSA, salarié, etc. L'accompagnement se situe un peu plus en amont que la CAE et sa durée est limitée dans le temps.

Dans son rapport d'activité de 2018, le réseau national des couveuses d'entreprise et d'activités indique rassembler 59 entreprises<sup>1351</sup>. 5 570 entrepreneuses sont accompagnées en moyenne pendant 15 mois dont 92% sont des demandeurs d'emploi. La nature des activités professionnelles est à 67% dans les services aux entreprises et aux particuliers. Le chiffre d'affaires total s'élève à 25 000€. Un tiers des entrepreneurs ont un niveau bac ou moins.

#### 1.6. Les tiers-lieux et les espaces de co-travail

Les tiers-lieux sont des espaces partagés ou organisant la mutualisation d'outils, caractérisés par une ouverture à un public hybride et la diversité des activités expérimentées, intégrant l'animation d'une culture de convivialité. Elaborée par le sociologue Ray Oldenburg en 1989 (third place) (Oldenburg, 1989), la notion de Tiers Lieux vient qualifier un espace productif, située dans un entre-deux, articulant des logiques issues de la sphère privée et de la sphère professionnelle, qui peut être analysé comme une forme d'économie de partage (Scaillerez et Tremblay, 2017). Plusieurs caractéristiques permettent de les distinguer : ils sont neutre (ni sur le lieu de travail, ni au domicile), ils sont par définition ouverts, sans restriction à l'entrée et favorables aux échanges entre personnes, par le biais de mise à disposition d'espaces dédiés (Oldenburg, 1989 ; Guenoud et Moeckli, 2010 ; cités par Scaillerez et Tremblay, 2017). Leur développement s'inscrit dans les transformations du travail et une économie de la connaissance et du numérique, où la production intègre des finalités sociétales et s'inscrit sur un territoire (Moriset, 2011 ; Besson, 2014). Dans ces espaces, le travail se caractérise par des règles auto-instituées, des relations sociales dans le cadre de communautés de pairs et la nature des productions artisanales s'inscrit dans une logique d'innovation sociales et numérique (Antonioli, Bureau et Rouxel, 2015 ; Lallement, 2015). Les liens de proximité, géographiques, politiques, culturelles et productives entre les coopératives, les CAE et les tiers-lieux montrent des dynamiques socio-économiques conjointes qui se forment, en vue de bénéficier aux TA (Denaes, 2018).

Les espaces de cotravail (bureaux partagés ou *coworking*) se développent en France au milieu des années 2000 et s'adressent aux travailleurs indépendantes et autonomes qui ne disposent pas de lieu de travail pour exercer. Ces entreprises offrent un accès à un espace de travail (bureaux, accès wiki, salle de réunions, etc.) et animent le réseau de co-travailleuses. Les coûts d'utilisation des locaux sont fixés soit en fonction de temps d'utilisation, soit sous forme de forfait. D'après le rapport de la Mission Co-

---

<sup>1350</sup> Source : Boutique de Gestion, *Rapport d'Activités*, 2017. URL : <https://en.calameo.com/read/005202839c08e8befa764>

<sup>1351</sup> Source : Réseau nationale des couveuses d'entreprises, *Rapport d'Activités*, 2018. URL : <http://jetestemonentreprise.com/wp-content/uploads/2019/05/Notre-ann%C3%A9e-2018-en-bref.pdf>

working datant de septembre 2018, 1463<sup>1352</sup> tiers-lieux ont été identifiés, dont 345 Fablabs et 1118 espaces de co-travail (Levy-Waitz, 2018, pp. 38). Néanmoins l'ensemble des espèces recensés ne sont pas nécessairement ouvert (comme des espaces de co-travail payant). Depuis 2015, il est recensé 42 tiers-lieux coopératifs, dont 86% ont choisi le statut de Scic<sup>1353</sup>, près d'un cinquième sont liés à des CAE (Denaes, 2018). Depuis quelques années, certaines CAE proposent également des espaces de travail partagés (comme le Boulodrome mis en place en 2016 à Coopaname). Les entrepreneurs des CAE peuvent également être membres d'espaces de cotravail (des Coopanamiennes sont membres de l'espace de co-travail Casaco).

### 1.7. Les pépinières d'entreprises et incubateurs

Développées à partir de 1989, les pépinières d'entreprises sont des structures d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement du porteur de projet et de la jeune entreprise. Elle offre différents services à des entreprises déjà créées en cherchant à réduire les obstacles liés au démarrage de l'activité : un immobilier adapté à l'activité, des équipements et services partagés permettant une réduction de charges, un soutien aux porteurs de projet et aux créateurs d'entreprise, un réseau de partenaires facilitant l'insertion du créateur dans le tissu économique local. Les durées moyennes d'accompagnement s'élèvent à 24 mois reconductible un an. Le réseau national des pépinières d'entreprises rassemble 300 pépinières, hébergeant 8000 *start-ups*, favorisant la création de 25 000 emplois, d'après leur site internet <sup>1354</sup>.

En amont des pépinières, les accélérateurs et les incubateurs sont des structures d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises qui, en mettant à leur disposition les compétences et les outils indispensables au démarrage et au développement d'une entreprise innovante va leur permettre de concrétiser leur idée ou leur projet en une entreprise structurée et viable. L'incubateur peut apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, avant la création et lors des premières étapes de la vie de l'entreprise. A la fin de l'années 2018, le rapport Berger recense 2 616 accélérateurs et incubateurs (Bioulac, Ditsche et Dujacquier, 2019). Ces fonctions d'accélération et d'incubation sont notamment mises en œuvre par des organismes publiques comme la Banque Publique d'Investissement France et sa filiale Oseo, mais aussi par des laboratoires de recherche et des grandes écoles conventionnées par le Ministère de la recherche.

### 1.8. ADIE & institutions de microfinance

L'ADIE (Association pour le développement de l'initiative économique) constitue l'un des acteurs principaux de micro-crédit en France : elle donne accès au microcrédit aux créateurs exclus des crédits bancaires classiques. Plusieurs entreprises, principalement des associations, proposent l'accès des produits financiers (micro-crédit professionnel), à des taux relativement faibles et limités aux bénéficiaires de minima sociaux ou des personnes exclues du système bancaire. Ces structures offrent également l'accès à des parcours d'accompagnement (ex. : construction d'un plan d'affaire et d'une étude de marché). Leur objectif est de favoriser le développement d'AE des personnes exclues du système bancaire, par l'octroi de prêts pour financer le démarrage et l'investissement.

Parmi les autres acteurs de la microfinance en France, PlaNet Finance agit pour favoriser l'entrepreneuriat des personnes exclues du système bancaire (programme « Entreprendre en Banlieue », réseau ADAMA (Associations de Détection et d'Accompagnement des micro-entrepreneurs). L'accès à un micro-crédit professionnel ne dépasse pas les 25 000€ et est conditionné par des critères socio-économiques voire un accompagnement par des réseaux spécialisés comme la BGE. Leurs objectifs socio-économiques visent à favoriser le développement d'activités entrepreneuriales pour des personnes souvent exclues du système bancaire par l'octroi de prêts pour financer le démarrage et l'investissement dans leurs activités entrepreneuriales.

---

<sup>1352</sup> Mais l'auteur estime le nombre total à 1800, estimant ne pas avoir nécessairement recensé l'ensemble de ces lieux.

<sup>1353</sup> Mais ces entreprises coopératives ne représentent que 5% du total des tiers-lieux créés.

<sup>1354</sup> Source : ELAN, Réseau national des pépinières d'entreprises et incubateurs. URL : <http://www.pepinieres-elan.fr/> - Consulté en avril 2019.

## 1.9. Les cabinets d'experts comptables

Les cabinets de comptables ou les cabinets spécialisés dans l'élaboration de plan d'affaires ou de la réalisation d'étude de marché, s'adressent aux travailleurs indépendants et autonomes, mais ici c'est principalement la modalité de réalisation du service (réalisation versus apprentissage) e coût (plus élevé) et la relation d'échange de type marchand qui les distingue des CAE.

### 1.10. Le tissu d'organismes publics favorisant l'accompagnement à la création d'activité et d'entreprise

Il existe un tissu d'organismes publics favorisant l'accompagnement à la création d'activité et d'entreprise, qui s'est étendu au fil des politiques de l'emploi successives orientées vers une politique dite active (Darbus, 2008 ; Stevens, 2012). Ces institutions locales, régionales ou nationales constituent des espaces de ressources et d'informations pour les travailleurs qui cherchent à être accompagnés dans la création voire la gestion de leur Activité professionnelle. Les institutions publiques constituent des organisations importantes dans l'environnement des CAE comme les Chambre de Commerce et d'Industrie, les Chambres des Métiers et de l'Artisanat, les Maisons de l'Emploi, les Missions Locales, etc. Ces organismes intermédiaires publics sont des acteurs essentiels dans l'écosystème des CAE : tout d'abord en indiquant l'existence des CAE aux personnes accompagnées pour lancer leur activité, voire comme alternative à l'entrepreneuriat individuel, et d'autre part, des relations partenariales se forment pour garantir la continuité des parcours des personnes, comme l'illustre les coopérations entre les CAE et les antennes locales de l'Adie, dans des projets communs ou des salons professionnels dédiés à la création d'entreprises.

### 1.11. L'arrivée de nouveaux concurrents issus de l'économie collaborative

Avec le développement de l'économie collaborative, de nouvelles entreprises se sont insérées. Des logiciels et des applications de gestion sont utilisées pour mettre en lien des actrices économiques. Les plateformes digitales se distinguent selon les relations de pairs à pairs et leurs modèles de pairs à pairs. L'IGAS<sup>1355</sup> opère une distinction entre l'économie du partage (dont la finalité n'est pas nécessairement lucrative) et les plateformes de service à la demande, elles-mêmes subdivisées entre les plateformes dites d'emploi -intermédiaire de relations d'emploi comme Uber, Deliveroo, Hopwork ou encore Ornicar- et les plateformes -intermédiaire dans la vente, la location de biens comme Airbnb ou le Boncoin- (Amar et Viossat, 2016, pp. 15). D'autres ont émergé de façon plus récente comme la start-up de la *fin tech* Shine<sup>1356</sup>, créée en 2018. Banque en ligne, son offre de gestion d'un compte bancaire professionnel, dédié à une activité économique indépendante, et modulable, s'avère peu coûteuse et adaptée pour les travailleuses indépendantes. L'ensemble de services numériques en ligne inclut des fonctions de rappels des échéances des cotisations sociales à verser, de gestion des frais professionnels, d'édition de factures. Revendiquant une dimension collaborative, l'idée est de créer une communauté de travailleurs indépendants « *pour ne plus jamais être seul* »<sup>1357</sup>. Depuis 2017, le mouvement coopératif tend également à se saisir de ces innovations numériques afin de proposer une alternative aux plateformes collaboratives dans une perspective de transformation sociale aux bénéfiques des utilisatrices en s'appuyant sur une organisation démocratique à travers les plateformes coopératives. C'est un mouvement encore récent, encore peu développé dont certaines CAE tendent à se rapprocher (à l'instar du partenariat de Coopaname et HappyDev).

---

<sup>1355</sup> Inspection Générale des Affaires Sociales.

<sup>1356</sup> Source : <https://www.shine.fr/> - Consultée le 10/11/2018

<sup>1357</sup> Ibid.

2. Tableau 2 : Caractéristiques des principales organisations concurrentes des CAE

Critères =>	1. Forme juridique de l'entreprise				2. Profils du public cible			3. Statut juridique du travailleur			4. Modèle économique			5. Gouvernance	
	Publique	Privée lucratif	Associa- tive	Coopé- rative	Bénéficiaires de minima so- ciaux	Tous pu- blics	Cadres et professions intellec- tuelles su- périeurs	Indépen- dant	Salariat	ESA	Subven- tions	Contribution sur CA ou marge brute	Vente de services	Absence de gou- vernance col- lective	Participa- tion à la gou- vernance
CAE				X	X	X	X			X	X	X			X
Smartfr				X		X			X			X			X
Portage salarial		X	X	X			X		X			X		X	X
Couveuses d'entre- prises			X			X		X						X	
Boutiques de Gestion			X		X	X		X						X	
Incuba- teurs		X	X	X		X	X	X				X		X	
Pépinières		X	X	X		X	X	X				X		X	
Espaces de cotravail		X	X	X		X	X	X				X		X	X
Institu- tions de microfi- nance			X		X	X		X			X		X	X	
Entre- prises d'insertion par le tra- vail		X	X	X	X				X		X		X	X	
Cabinets d'expertise comp- tables		X				X		X					X	X	
Chambres consu- laires	X					X		X			X		X	X	

3. Tableau 3 : Offres de services des principales entreprises concurrentes des CAE

Critères =>	6. Système productif		7. Offres de services						8. Temps d'accompagnement			9. Organisation de l'Activité professionnelle			10. Responsabilité des risques économiques		
	Indiv.	Mutualisée	Émergence	Gestion	Portage juridique	Espace de travail/Réseau-tage	Coop°/Mutual°	Financement	Court terme	Moyen terme	Long terme	Indépendante	Autonome	Subordonnée	Indiv.	Mixte	Coll.
CAE		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			X	
Smartfr		X		X	X	X	X				X		X			X	
Portage salarial	X	X		X	X						X		X		X		
Couveuses d'entreprises	X	X	X	X	X					X			X		X		
Boutiques de Gestion	X		X	X		X		X	X	X		X			X		
Incubateurs	X		X						X			X			X		
Pépinières	X			X		X				X	X	X			X		
Espaces de co-travail	X	X				X					X	X			X		
Institutions de microfinance	X		X					X	X			X			X		
Entreprise d'insertion par le travail	X	X			X				X					X			X
Cabinets d'expertise comptables	X			X							X	X			X		
Chambres consulaires	X		X						X	X		X			X		

## Annexe 15 : La Manufacture coopérative

Portée par les coopératives Coopaname et Oxalis en partenariat avec le Ladyss (Laboratoire dynamiques sociales et recomposition des espaces), une recherche-action sur la coopération dans l'auto-emploi, et les raisons et les dynamiques favorisant les travailleurs autonomes à s'associer dans une entreprise commune<sup>1358</sup>. Deux ans plus tard, un ouvrage collectif définit une conception politique et dynamique de la coopérative, où les sociétaires sont au cœur du projet. L'éducation à la coopération repose dans la pratique de la coopération : la recherche-action constitue à ce titre un outil d'accompagnement de collectifs (La Manufacture coopérative, 2014). « *Au cœur du projet, l'objectif est de faire émerger « une capacité collective à penser le rapport à l'entreprise, à sa propriété, à son projet, au pouvoir, au savoir »* » (La Manufacture coopérative, 2014, pp. 90). En 2015, une coopérative loi 47 est créée mêlant à la fois des personnes morales (les deux coopératives impliquées) et des coopérateurs appartenant à l'une des deux coopératives ou encore des chercheuses, appartenant notamment au Ladyss. Coopérative de recherche-action autonome, elle a pour but d'accompagner des collectifs, réunis au sein d'une coopérative, à la coopération et au développement d'une culture coopérative, à travers des thèmes comme le travail, la gouvernance, le genre, etc. (Ballon et Bodet, 2017).

La Manufacture coopérative se définit à partir de quatre principes fondateurs :

- Projet coopératif d'abord, statut juridique ensuite ;
- Un projet coopératif est un projet politique ;
- Pour une éthique de l'action : la coopération s'apprend par la pratique ;
- La coopération est d'abord une affaire de coopérateur.trices.

Trois pôles d'activités sont distingués :

- Co-accompagnement : universités éphémères, ateliers de bienvenue ;
- Interventions : Sociétariat dans le groupe Up!, La Nef ;
- Recherche : colloques de recherche, séminaires.

Parmi ses principales publications, on compte :

- « *Les coopératives de travail face à la forme binaire du dialogue social* », Thomas Lamarche et Germain Lefevre ;
- *Brochure Fabriquer l'Égalité*, 2019 ;
- *Manifeste ' Fabriquer l'Égalité*, coordonnée par Catherine Bodet, 2019.

---

<sup>1358</sup> Source : Brochure de la Manufacture coopérative, 2017 – Disponible <https://drive.google.com/file/d/0B0bUXtV5vwnTN2xqNjKLWZMums/view> - Consultée le 17/05/2017



## Annexe 16 : Bigre !

À l'automne 2014, le projet Bigre ! porté par cinq coopératives ou collectifs (soit près de 7000 membres au total) vise à constituer une « *mutuelle de travail associé* », en rassemblant, au sein d'une même communauté de travailleuses autonomes qui se garantissent les uns les autres, une capacité économique et sociale à exercer leurs métiers et à en vivre . Il s'agit d'imaginer une mutualisation entre plusieurs coopératives, afin de renforcer les capacités productives et la protection de travailleurs, dans un espace favorisant les synergies collectives et les coopérations de production. « *Organisation utopique pour travail atypique* », le projet Bigre ! constitue une proposition alternative à l'atomisation des collectifs de travail, l'isolation des travailleuses autonomes, aux transformations des relations salariales et aux diverses insécurités liées à toute activité individuelle. M.-C. Bureau et A. Corsani identifient trois objectifs dans cette alliance : l'organisation d'une communauté garantissant une protection mutuelle de ses membres, la mutualisation de fonctions support pour les activités des membres, un fonctionnement en réseau d'organisations de production hétérogènes et de personnes (Bureau et Corsani, 2018). « *L'objectif ultime serait d'articuler la coopération de travail, le principe de l'entreprise partagée multi-active et l'inter-coopération.* » (Bureau et Corsani, 2018).

Néanmoins, ce projet porté par la codirection générale de Coopaname, et des autres dirigeants des coopératives alliées, peinent à convaincre les travailleurs autonomes des coopératives, du fait d'un manque de transparence dans le développement du projet (en termes de coût financier) et de l'apport concret en termes d'amélioration des outils de gestion par exemple. Cette alliance s'est concrétisée par le développement de sociétariat croisé entre l'ensemble des coopératives fondatrices. Chaque coopérative a pris des parts dans une autre principalement entre 2015 et 2016 (ex. : Coopaname a pris des parts sociales d'Oxalis et inversement). Parmi les premières formes de mutualisation engagée, c'est celle de la paye qui a été initiée entre Coopaname, Oxalis, Grands Ensemble (CAE basée à Lille, Smartfr, Vecteur Activité et Manucoop) fut un échec, et abandonnée au cours de l'année 2016. Aucune formalisation juridique n'a été menée à bien. Si le projet est actuellement au ralenti<sup>1359</sup>, des événements communs (Bigre ! rencontres annuelles<sup>1360</sup>), des actions communes (démarche qualité dans la formation) et des transferts de savoir-faire se poursuivent entre les différentes coopératives. Les choix des coopératives montrent l'importance du processus instituant le projet, pour laisser le temps aux organisations et aux communautés de TA pour se connaître, se comprendre, c'est-à-dire créer une culture et des règles communes. Aussi, les événements et actions collectives actuelles créent des espaces communs progressivement investis par les travailleurs autonomes et les salariées de l'entité mutualisée. On observe des coopérations de production, d'ordre marchand, mutualiste et communautaire, qui se tissent, montrant la bifurcation du projet Bigre, après les échecs de mutualisation que nous qualifions d'intégrer.

---

<sup>1359</sup> Le projet de mutualisation de fonctions supports est pour l'instant laissé de côté.

<sup>1360</sup> Chaque année, il rassemble de plus en plus nombre, et s'est ouvert à d'autres coopératives, grâce notamment à la Manufacture coopérative.

## Annexe 17 : Classifications des AE selon la nature de la production à Artenréel, Coopaname et Oxalis

Artenréel	Coopaname	Oxalis
Pôles métiers (2014)	Secteurs d'activités (2017)	Filières économiques (2015)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arts appliqués</li> <li>2. Arts visuels</li> <li>3. Spectacle vivant</li> <li>4. Écriture &amp; édition</li> <li>5. Audiovisuel</li> <li>6. Métiers d'arts</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseil</li> <li>2. Création et entretien d'espaces verts</li> <li>3. Pétrisseurs de mots</li> <li>4. Formation et ateliers</li> <li>5. Artisanat</li> <li>6. Santé et bien-être</li> <li>7. Accompagnement professionnel</li> <li>8. Invention d'images</li> <li>9. Manipulation d'informatique</li> <li>10. Restauration et cuisine</li> <li>11. Création d'intérieurs</li> <li>12. Autres services aux organisations</li> <li>13. Commerce</li> <li>14. Services aux particuliers (cours, bricolage, animaux, secrétariat)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accompagnement et bien-être à la personne</li> <li>2. Artisanat bâtiment fabrication - services</li> <li>3. Accompagnement, conseil aux organisations</li> <li>4. Création - Design Métiers d'art - Animations</li> <li>5. Communication</li> <li>6. Environnement paysage - Territoire</li> <li>7. Fonctions supports aux organisations</li> <li>8. Métiers de bouche et commerce</li> <li>9. Organismes de formation</li> <li>10. Services informatiques</li> <li>11. Urbanisme - habitat ingénierie bâtiment</li> </ol>

NB : Sachant que ces catégories ne sont pas utilisées nécessairement pour les mêmes finalités : créer des espaces collectifs pour permettre aux TA de se rencontrer ou plutôt créer des catégories dans un but statistique, parfois les deux.

*Source : Réalisé par les soins de l'autrice*

## Annexe 18 : Composition d'une journée de travail type des membres d'une CAE

Type de métier/d'Activité	Journée-type TA - Formatrice	Journée-type TA architecte-paysagiste	Journée SEM - Accompagnement	Journée SEM - Comptabilité
<b>Métiers</b>	Préparation de journée de formation (évaluation pédagogique, jeux, vidéos, etc.)	Élaboration d'un projet de conception de jardin	Réunions d'information collectives	Gestion de la facturation
	Animation de formation	Gestion et entretiens du matériel	Conception d'ateliers	Vérification des factures
		Réalisation d'une plantation	Animation d'ateliers	Rendez-vous individuels pour formation ou rectification erreurs factures
	Réunions de coordination avec autres membres si marque collective		Relations partenariales	
	Construction d'une offre de service		Animation et gestion établissements	
	Prospection commerciale (mailing, phoning, salons, etc.)		Développement de projets spécifiques (ex. : accompagnement de jeunes créateurs, implication dans les réseaux coopératifs)	
			Création d'outils de gestion	
<b>Gestion</b>	Réalisation de devis		Organisation & animation de rencontres de TA	
	Réponse à appels d'offres		Coordination des SEM (harmonisation processus, question d'accompagnement, etc.)	
	Relations commerciales			
	Facturation			
	Gestion des stocks le cas échéant			
	Recherche & Développement, Veille			
	RV individuels TA/SEM			
<b>Formation</b>	Formations métiers			
	Formations gestion d'activité	Fonctionnement de la coopérative		
		Marketing		
		Gestion de stock		
		Prospection commerciale		
<b>Communauté</b>	Rencontre groupes métiers			
	Organisation de rencontres entre entrepreneurs			
	Échanges mails, extranet (selon modalités de communication adoptées par coopératives)			
	Participation aux mensuelles			
<b>Démocratie</b>	Organisation et animation de réunions de co-construction et de délibérations			
	Réunions des instances de gouvernement			
	Création et animation d'atelier de formation au sociétariat coopératif			
	Organisation et préparation séminaires des sociétaires			
	Séminaires			
	Débats, conférences et autres événements de réflexion sur pratiques de la coopérative			
	Organisation et préparation Assemblée Générale			
	Assemblée Générale			

## Annexe 19 : Synthèse de la grille d'analyse des modèles socioproductifs

NB : L'ensemble des tableaux de cette annexe ont été réalisés par les soins de l'autrice.

### 1. Système socioproductif

La grille du système socioproductif vise à identifier les caractéristiques de l'environnement concurrentiel, la composition de la communauté de membres, la production des différentes unités productives et le nombre de membres qu'elles rassemblent, la nature de la production des Activités entrepreneuriales, les fonctions de la coopérative et les obligations et incertitudes qui contraignent ses dynamiques socioproductives.

Prisme d'analyse	Catégories	Indicateurs	Objectifs d'analyse
<b>Environnement concurrentiel</b>	Acteurs du champ d'activités de services aux travailleurs indépendants et autonomes		Analyser les choix opérés par les travailleuses autonomes et les différents modèles d'entreprises selon leurs services, leurs modes d'organisation, etc. pour comprendre leurs avantages respectifs.
	Cartographie de l'environnement concurrentiel	-Identification des actrices, -Repérage des services qu'ils proposent, -Nombre d'entreprises, -Nombre de membres, -Chiffre d'affaires.	
<b>Parties prenantes</b>	Parties prenantes internes	-Qualité, -Statuts et métier des différentes catégories de membres, -Nombre & proportion dans la communauté Évolution.	Composition de la communauté, identifier des éléments caractéristiques des relations sociales.
	Parties prenantes externes	Les principaux partenaires extérieurs, nature des liens avec la communauté.	Identifier les partenaires principaux de la coopérative pour comprendre l'écosystème des rapports.
<b>Niveaux de production</b>	Unités productives individuelles	-Nb & Nb de TA concernés, -Chiffre d'affaires (annuel, en moyenne, médiane), -Montant de la contribution coopérative.	Mesurer l'évolution de la production et du nombre de membres.
	Unités productives collectives	-Nb & Nb de TA concernés, -Chiffre d'affaires (annuel, en moyenne, médiane), -Montant de contribution coopérative.	
	Unité productive mutualisée	-Nb de SEM, -Budget de l'EM, -Montant et part de la contribution coopérative, des subventions, du CICE dans le budget de l'EM.	
	Unité productive communautaire	-Nb de sociétaires, -Montant du capital social, des fonds propres.	
	L'ensemble	-Chiffre d'affaires, salaires, marge brute et commerciale de la coopérative.	
<b>Productions des unités productives individuelles et collectives</b>	Multiactivité	-Nature des productions selon les catégories sectorielles des CAE. -Analyse de leur chiffre d'affaires, des revenus éventuellement.	Identifier des tendances sectorielles éventuelles et les différences de niveau de production, de revenus.

	Pluriactivité	Rôle de l'AE pour la TA : complémentaire ou principale. Analyse des revenus.	Mesurer l'importance de l'AE dans la vie professionnelle du TA.
<b>Obligations et incertitudes</b>	Obligations par unité productive	Identifier les principales obligations et incertitudes qui reposent sur chacune des unités productives.	
	Incertitudes par unité productive		

## 2. Le Projet coopératif

L'identification du Projet coopératif vise à qualifier l'intention politique de la CAE, ainsi que les valeurs et les principes qu'elle revendique.

Prisme d'analyse	Éléments caractéristiques repérés	Objectifs d'analyse
<b>Histoire des idées, principes et valeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Histoire des idées et des valeurs défendues par la coopérative,</li> <li>- Sources d'inspiration (références théoriques ou figures du mouvement coopératif),</li> <li>- Son évolution.</li> </ul>	Comprendre les caractéristiques historiques et les éléments, les mutations des valeurs, des principes.
<b>Finalités de l'action, Intentions politiques &amp; notoriété</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principales intentions politiques énoncées,</li> <li>- Finalités des activités productives (marchande, mutualisée, communautaires),</li> <li>- Vocabulaire utilisé dans les discours, les rapports d'activités,</li> <li>- Diffusion des idées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les caractéristiques du Projet coopératif et les mots-clefs qui le définissent.</li> <li>- Identifier les fonctions productives annoncées dans le discours politique.</li> </ul>

## 3. Les stratégies de revenus

Les stratégies de revenus est une notion qui permet d'analyser les revenus, le chiffre d'affaires, voire la marge brute selon différents critères, ainsi que d'évaluer les attentes, les ambitions et les résultats obtenus par les travailleuses autonomes grâce à leur(s) unité(s) productive(s) individuelle(s) et/ou collective(s).

Prisme d'analyse	Catégories	Indicateurs	Objectifs d'analyse
<b>Sources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spécialisation,</li> <li>- Diversité,</li> <li>- Innovation,</li> <li>- Clientèle &amp; contrat,</li> <li>- Marque,</li> <li>- Réseau,</li> <li>- Volume,</li> <li>- Mutualisation,</li> <li>- Liens réciprocaires,</li> <li>- Coopération de production.</li> </ul>	Qualitatif et quantitatif à partir de l'échantillon de TA de la coopérative, de l'enquête Revenus et temps, des données de la CAE, si existantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les principales sources de revenus choisies par les travailleurs autonomes, et leurs profils.</li> <li>- Établir des tendances générales des sources principalement utilisées et le résultat global en termes de production.</li> </ul>
<b>Indicateurs globaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiffre d'affaires,</li> <li>- Salaires/Revenus internes,</li> <li>- Facturation.</li> </ul>	Évolution en volume, moyenne et médiane globale, par UPIC ou TA.	Analyser la capacité productive réelle des UPIC et le niveau de revenus dégagés pour évaluer l'efficacité socioproductive des UPIC.

#### 4. Les stratégies de compétitivité coopérative

La notion de stratégies de compétitivité coopérative permet d'analyser les principales sources de compétitivité annoncées par une CAE et les résultats obtenus, en tenant compte des caractéristiques des stratégies de revenus des travailleuses autonomes. L'analyse est à la fois qualitative et quantitative.

	Catégories	Indicateurs	Objectifs d'analyse
<b>Sources</b>	Économies d'échelle par mutualisation	<i>Quanti</i> : Nb TA accompagnés annuellement/Nb SEM, <i>Quali</i> : Objectif et déclinaison des économies d'échelles sur les services mutualisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer les sources principalement mobilisées en les comparant à ce qui est effectivement réalisé à l'aide des indicateurs.</li> <li>- Étudier la cohérence des sources principalement mobilisées, en comparant son évolution sur la période analysée.</li> </ul>
	Recentrage sur métier d'accompagnement	<i>Quanti</i> : Budget total EM/nb TA accompagnés, <i>Quali</i> : Modalités d'accompagnement : individuel, standard, personnalisé, etc. accompagnement entre pairs.	
	Diversification des services mutualisés	<i>Quanti</i> : Ventes de services/Budget EM, <i>Quali</i> : Type de services mutualisés offerts.	
	Développement commercial des AE	<i>Quanti</i> : Marge brute ou CA UPIC/TA ; <i>Quali</i> : Systèmes et outils mis en place favorisant les dynamiques de production. Satisfaction du développement commercial des UPIC d'après les TA	
	Accompagnement, insertion par l'activité économique, dans l'intérêt général	<i>Quanti</i> : Nb CAPE/nb TA, Turnover entrées/sorties, Subventions/Budget EM. <i>Quali</i> : Parcours-type d'accompagnement.	
	Développement de la coopération de production	<i>Quanti</i> : Nb UPC/nb UPIC & CA UPC/CA total des UPI. <i>Quali</i> : Mécanismes et outils mis en place favorisant les dynamiques de production collectives.	
	Gestion mutualisée des risques socioéconomiques	<i>Quanti</i> : Montant des fonds mutualisés ou avancés par la coopérative selon les cas, <i>Quali</i> : Décrire les mécanismes de protection mutuelle.	
	Innovations	<i>Quanti</i> : Budget R&D + Investissements innovants selon les cas <i>Quali</i> : Caractéristiques des innovations : objet, acteurs, finalité, processus, fonctionnement.	
	Mutualisation durable des moyens de production	<i>Quanti</i> : Croissance annuelle nb salariés sociétaires, <i>Quali</i> : Politique de sociétariat (information, coût d'entrée).	
		<i>Quanti</i> : Capital social/Fonds propres et taux de croissance annuelle du nb de salariés sociétaires, <i>Quali</i> : Politique de sociétariat (information, coût d'entrée et de remontée au capital).	
	Notoriété	<i>Quali</i> : Analyse de la présence de la coopérative sur le territoire, dans les médias, etc. ; Présence d'une marque coopérative valorisée par la coopérative et utilisées par les TA pour vendre leur production.	
Diversification AE accueillies	<i>Quali</i> : Catégories d'AP utilisées et outils de gestion adaptés à la diversité.		
Spécialisation dans un type d'Activité professionnelle, un secteur	<i>Quali</i> : Spécificités d'accueil/d'accompagnement/de gestion		

## 5. Configuration socioproductive

Les configurations socioproductives d'une CAE sont analysées à l'aune de quatre facteurs : organisationnel, fonctionnel, institutionnel et politique. L'objectif est d'analyser l'ensemble des moyens mis en œuvre par la coopérative pour assurer son développement, et sa pérennité économique et le respect de son Projet coopératif, et la stratégie de compétitivité coopérative et stratégies de revenus. Elle s'analyse par niveau de production.

Niveau productif	Composantes	Indicateurs
UPIC	Politiques produit/services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalité,</li> <li>- Nature et type de la production,</li> <li>- Marchés visés &amp; type de clientèle,</li> <li>- Modalités de recherche de clientèle,</li> <li>- Coopération de production.</li> </ul>
	Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport au travail et à l'émancipation</li> <li>- Outils, méthodes et moyens,</li> <li>- Organisation et répartition des activités (professionnelles, politiques, communautaires, familiales, associatives, etc.),</li> <li>- Organisation du travail individuelle et/ou collective,</li> <li>- Gestion, techniques et logiciels utilisés.</li> </ul>
	Relation entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formes de contractualisation avec clientèle et partenaires, et dépendance à la clientèle,</li> <li>- Formes et niveaux de revenus monétaires ou non, direct et indirect, autres revenus,</li> <li>- Relations sociales et commerciales entre TA, et avec la clientèle.</li> </ul>
UPM	Politiques de services mutualisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Public de bénéficiaires et activités entrepreneuriales ciblées,</li> <li>- Nature et offres de services,</li> <li>- Objectifs d'accueil et d'accompagnement.</li> </ul>
	Organisation productive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation des services, degré de centralisation et répartition spatiale,</li> <li>- Modélisation de l'accompagnement,</li> <li>- Organisation du parcours d'accompagnement et d'apprentissages à la gestion des UPIC,</li> <li>- Ingénierie de formation,</li> <li>- Outils de suivi de gestion et de financement,</li> <li>- Logiciels employés et critères de gestion fixés.</li> </ul>
	Relation d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modalités d'encadrement (contrats),</li> <li>- Rapports des TA avec les SEM, des SEM,</li> <li>- Étude des espaces et des procès du dialogue social.</li> </ul>
UPCom	Gestion mutualisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition des ressources de l'EM,</li> <li>- Systèmes de gestion des activités entrepreneuriales et de la coopérative (système de contribution),</li> <li>- Traitement du résultat, répartition de la valeur ajoutée.</li> </ul>
	Processus d'éducation à la coopération et de la délibération	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources documentaires, outils d'informations, communication interne</li> <li>- Espaces d'expression démocratiques,</li> <li>- Modes de communication,</li> <li>- Outils relatifs aux processus démocratiques et à la participation des sociétaires,</li> <li>- Comprendre le système de gouvernance (instances de décision).</li> </ul>
	Relation sociétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique sociétaire : règles et modes d'intégration au sociétariat,</li> <li>- Identité communautaire,</li> <li>- Dynamique sociétaire,</li> <li>- Modalités de rémunération du capital social,</li> <li>- Nature et forme de contractualisation des relations entre sociétaires.</li> </ul>

## 6. *Compromis de gouvernement coopératif*

Il s'agit de qualifier la nature, la pérennité du compromis de gouvernement coopératif qui se forme dans un processus articulant Projet coopératif, stratégie de compétitivité coopérative et configurations socioproductives. Expliciter la formation des dynamiques entre acteurs. Caractériser les objets du compromis de gouvernement des CAE. Analyse du patrimoine commun de la communauté.

Ce qui est étudié	Catégories	Objectifs d'analyse
<b>Objets du compromis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet coopératif,</li> <li>- Multifonctionnalité</li> <li>- Dispositifs, outils &amp; règles</li> <li>- Conditions d'autonomie productive,</li> <li>- Rapport coopératif d'activités,</li> <li>- Ressources,</li> <li>- Revenus,</li> <li>- Patrimoine commun.</li> </ul>	Rendre compte des arbitrages réalisés sur les objets de compromis préalablement identifiés et saisir la caractéristique d'ensemble du compromis.
<b>Rapports dialectiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuel/collectif,</li> <li>- Economique/politique,</li> <li>- Autonomie/subordination,</li> <li>- Dépendance/indépendance,</li> <li>- Entrepreneuriat/salariat,</li> <li>- Instituant/institué.</li> </ul>	Analyse de la position du curseur selon les différentes dialectiques qui structurent l'enquête.

## 7. *Le modèle socioproductif*

Pour comprendre les dynamiques socioproductives des CAE, appréciation de la pertinence et de la cohérence entre le Projet coopératif, la stratégie de compétitivité coopérative et le compromis de gouvernement opéré par les acteurs traduit par une configuration socioproductive, pour mettre en œuvre un modèle socioproductif intégrant une multifonctionnalité viable.

Critères d'analyse	Objectifs d'analyse
<b>Caractéristiques des dynamiques socioproductives entre les composantes</b>	Analyser la cohérence et les biais pour saisir les caractéristiques du modèle socioproductif de la CAE.
<b>Fonctions de production</b>	Qualifier les principales fonctions productives du modèle (marchandes, publiques, mutualisées, communautaires, leur répartition, dans une perspective multifonctionnelle et leurs finalités.
<b>Atouts et limites</b>	Au regard de son histoire, de l'acceptabilité sociale et de l'efficacité économique compromis, identifier les points de tensions et de solidité vis-à-vis de la communauté et de l'environnement.
<b>Caractéristiques de l'évolution du compromis</b>	Analyser l'évolution de la trajectoire du modèle au cours de son histoire, voire au cours de la période, qualifier les éléments de bifurcation.



## Annexe 20 : Méthodologie d'analyse des modèles socioproductifs des CAE

En termes de méthodologie, l'analyse du modèle socioproductif d'une CAE est issue d'un processus composé de plusieurs étapes :

### **1. Situer et qualifier la CAE à partir :**

- De son environnement : territoire, concurrence et marché, relations partenariales, contexte socio-économique
- De sa structure productive
- Des fonctions qu'elle met en œuvre
- Des activités productives entrepreneuriales qui sont développées

### **2. Énoncer l'intention politique défendue par la coopérative autrement dit son Projet coopératif.**

### **3. Identifier la stratégie de compétitivité de la CAE :**

- Identifier les sources et les stratégies des activités entrepreneuriales
- Identifier les sources de compétitivité des CAE à l'aide des indicateurs
- Identifier la stratégie de compétitivité adoptée

Appréhender l'articulation entre la stratégie et l'intention politique affichée et l'environnement socio-économique

### **4. Analyser les moyens mis en œuvre par la coopérative :**

- Au niveau des activités entrepreneuriales
- Au niveau de l'entité mutualisée
- Au niveau de la coopérative
- L'articulation des moyens avec les orientations stratégiques

**5. Analyser le compromis de gouvernement coopératif** qui se forme entre les différentes parties prenantes permettant une articulation cohérente et pertinente (ou pas) de l'intention politique avec la stratégie et les moyens mis en œuvre.

## Annexe 21: Documentation et compléments d'analyse relatifs à Oxalis

### 1. Origines de la création d'établissements secondaires d'Oxalis

- En 2006, le premier établissement Cesam est créé sur le plateau des Millevaches par un collectif de six TA, bénéficiant de l'appui d'Oxalis pour monter le projet, trouver des financements publics et mutualiser une structure organisationnelle et des moyens communs (ex. : comptabilité centralisée). Cette expérience a servi de modèle pour les établissements créés par la suite explique E6.

- L'établissement La Ruche, basé à Niort, en Poitou-Charentes, diffère. Créée en 2005, l'association La Ruche s'est constituée à la suite d'une étude de faisabilité sur la création d'une couveuse, en vue d'ouvrir un espace de création et d'accompagnement favorisant la création d'activités productives rurales et locales. Souhaitant prolonger la période d'accompagnement au-delà du test proposé par la couveuse, c'est pourquoi l'association La Ruche intègre Oxalis en 2007.

- Institut de Formation à la Pédagogie Steiner-Waldorf, Didascalï illustre un cas particulier. Ce collectif intègre Oxalis suite à une crise en 2009/2010, de l'association créée en 1997. Cherchant un statut plus adapté, les formateurs élaborent avec Oxalis un mode de fonctionnement original, en tant qu'établissement secondaire, tout en conservant une forme d'autonomie, donnant droit à l'un des membres de signer les contrats de travail. En 2016, le collectif rassemble sept ES et réalise un chiffre d'affaires de 299 914 €. Didascalï fonctionne comme un collectif de travail autonome avec une marque commune et des salariés. Cette organisation productive illustre un ensemble de possibilités dans la manière de construire des collectifs de travail autonome, intégré dans une entreprise qui leur permet de mutualiser des fonctions communes (comptabilité, assurance, etc.).

- Les liens entre la société coopérative Oxalis et les établissements secondaires peuvent évoluer dans le temps. En 2010, les membres de l'établissement Co-actions, situé dans la région bordelaise, choisissent de quitter Oxalis pour constituer une Scic indépendante « coopérative d'entrepreneurs solidaires », affiliée au réseau Copéa.

### 2. Les établissements d'Oxalis

Année de création	Nom de l'établissement	Espace géographique
2006	Cesam	Eymoutiers/Nouvelle Aquitaine
2007	Obsidienne	Brioude/Auvergne-Rhône-Alpes
2007	La Ruche	Niort/Nouvelle-Aquitaine
2007	Oxalis Ouest	Rennes/Bretagne, Basse-Normandie, Pays de la Loire
2009	Troisième Fleuve	Vaulx-en-Velin/Auvergne-Rhône-Alpes
2010	Didascalï	Sorgues (84)
2011	Alpes (avant Deux Savoie)	Bassens/Auvergne-Rhône-Alpes
2011	La Gaillette	Ambricourt/Hauts de France
2016	Oxamyne	Lyon/Auvergne-Rhône-Alpes

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice

### 3. Focus sur les dynamiques collectives à Oxalis

#### 3.1. ~~Nouvelle opportunité commerciale pour le collectif Switch en 2017 dans le cadre du projet du Grand Paris~~

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

#### 3.2. Les principales variables des stratégies de revenus

##### 3.2.1. Tableau 4 : Exemples de métiers de 10 TA, Oxalis, 2016/2017

E10	Accompagnement/Formation coop
E14	Rédactrice/Communication
E15	Techniciens montage + bricolage
E17	Bâtiment énergétique
E20	Conseil projet collectif éolien
E21	Designer territorial/Conseil
E23	Coopération internationale
E24	Conseil machine 3D
E26	Conseil/Formation égalité femmes/hommes
E32	Scénographe-Décoratrice

Source : Réalisé par les soins de l'auteurice d'après les entretiens réalisés auprès de 10 TA d'Oxalis.

##### 3.2.2. Expériences professionnelles

L'enquête revenus montre que les proportions des répondants qui développent une AP en lien ou non avec leur formation est relativement proche (respectivement 20 contre 14) (Corsani et alii, 2016). Du point de vue du revenu médian<sup>1361</sup>, on observe un léger avantage pour les seconds (14 260 €), sur les premiers (12 640 €). Du point de vue de la trajectoire professionnelle, le changement de métier a une corrélation positive sur le revenu interne médian des 11 TA (14 000 €/an), que pour les 23 personnes qui n'ont pas changé de métier (13 650 €/an). Mais, ces résultats sont contrastés et nécessiteraient d'être approfondis<sup>1362</sup>. Parmi les 10 profils de TA, la moitié a une expérience salariale avant d'intégrer Oxalis, avec une majorité dans l'AP qu'ils développent désormais. Les reconversions professionnelles, les expériences entrepreneuriales préalables et l'absence d'expérience des jeunes diplômés sont minoritaires. E26, ESA, 3 ans d'ancienneté, a fait reconnaître des compétences acquises au cours de ses expériences professionnelles dans le milieu associatif en tant que salariée pour obtenir un diplôme utile à son AE d'animation de formation dans les associations. E24, TA en CAPE, 1 an d'ancienneté, a rejoint Oxalis après une longue carrière professionnelle de cadre-salarié dans l'industrie aéronautique sur le développement d'imprimante 3D. Souhaitant transmettre ses compétences et ses connaissances, il intègre Oxalis pour ses valeurs, et pour la dimension collective et démocratique de la production, après avoir imaginé créer une Scop.

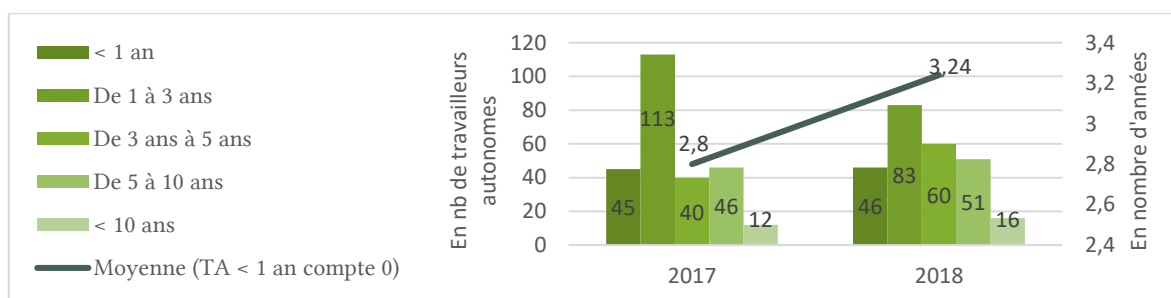
<sup>1361</sup> La médiane est plus intéressante au regard des fortes différences de revenus.

<sup>1362</sup> Notamment lorsqu'on compare les moyennes (cf. Corsani et alii, 2016).

### 3.2.3. Ancienneté

L'ancienneté des TA est plutôt faible (2,8 années en 2017<sup>1363</sup>), qui tend néanmoins à augmenter en 2018 (à hauteur de 3,24) (cf. Graphique 3)<sup>1364</sup>. De façon surprenante, au regard du Projet oxalien, l'ancienneté n'est pas si élevée, et le nombre de TA de 5 à plus 10 ans d'ancienneté demeure limité. L'orientation vers un accueil plus réduit est nettement visible au regard du nombre limité et stable de TA dont l'ancienneté est inférieure à 1 an. Les proportions restent relativement stables dans le temps, toutefois, on observe la baisse du nombre de TA d'un an à 3 ans d'ancienneté combinée avec la hausse de ceux entre 3 et plus de 10 ans (1/3 en 2017, la moitié en 2018).

Graphique 3 : Ancienneté des TA, Oxalis (2017-2018)



Source : Réalisé par les soins de l'autrice à partir de données extraites par Oxalis en sept. 2019.

Lorsqu'on croise les données d'ancienneté et le niveau de revenu interne (Corsani et alii, 2016), on observe des situations hétérogènes. L'ancienneté n'est pas corrélée une augmentation des revenus. Le revenu interne médian s'élève à 15 310 €/an pour les 7 TA de 31 à 42 mois de développement, 14 440 €/an pour les 8 TA de 43 à 54 mois mais 9 388 €/an pour les 11 TA qui cumulent plus de 4,5 années d'ancienneté. Toutefois, parmi les 10 profils de TA, le niveau de revenus et le nombre de missions réalisées croissent avec l'ancienneté.

## 4. Les plans stratégiques d'Oxalis (2010-2020)

### 4.1. Plan stratégique 2010-2014

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

<sup>1363</sup> Sachant que les TA de moins d'un an d'ancienneté compte pour 0, d'après la comptabilisation d'Oxalis.

<sup>1364</sup> Limitée aux données auxquelles nous avons pu avoir accès, c'est-à-dire sur les années 2017/2018.

## 4.2. L'après CAE

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

## 5. *Les configurations socioproductives à Oxalis*

### 5.1. ~~La réorganisation de la coordination des fonctions mutualisées, Oxalis, 2017/2018~~

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

5.2. ~~Le parcours au sein d'Oxalis, 2018~~

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

5.3. ~~Les missions du Pôle Recherche Innovation et Développement (2016)~~

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

#### 5.4. ~~Les engagements réciproques à Oxalis~~

##### 5.4.1. ~~Engagements de la coopérative~~

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

##### 5.4.2. ~~Engagement du coopérateur et de la coopératrice~~

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

5.5. Exemples de processus décisionnels à Oxalis : le groupe de travail Fincoop (2018)

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

5.6. Evolution du résultat d'Oxalis (2013-2018), en milliers d'euros

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*



## Annexe 22 : Documentation et compléments d'analyse relatifs à Coopaname

### 1. Les principales variables des stratégies de revenus

#### 1.1. Nature de l'Activité professionnelle des dix TA interrogés

##### 1.1.1. Tableau : Exemples de métiers de 10 TA, Coopaname, 2016/2017

E1	Contrôle de gestion/Comptabilité
E2	Architecture & paysagisme/Création papeterie
E4	Journalisme/Rédaction/Correction
E8	Consulting/Formation en RH
E9	Ingénierie sociale
E10	Architecture & paysagisme
E22	Correction
E30	Formation dans le champ du travail social
E31	Prestation de service en coiffure et en maquillage à domicile
E35	Formation/Conseil - Mécénat d'entreprise

Source : Réalisé par les soins de l'auteur d'après les entretiens réalisés auprès de 10 TA de Coopaname.

##### 1.1.2. Diversité des Activités professionnelles et de leur dimension individuelle et/ou collective

Coopaname s'intéresse aux dynamiques collectives à partir de 2007/1365. Les dynamiques des UPC sont plus ou moins importantes. Les multiples dynamiques collectives informelles sont toutefois plus difficiles à comptabiliser d'un point de vue statistique. Pour illustrer cette production, on peut citer les trois des plus grosses UPIC en 2012 (cf. Tableau 2) : toutes collectives, dans trois secteurs où les frais d'AE sont déterminants (création textile, édition d'un journal et restauration)<sup>1366</sup>.

Les trois des plus grosses UPC, Coopaname, 2012

Nom de la marque collective	Nature de l'Activité professionnelle	Chiffre d'affaires
Georges et Rosalie	Création d'objets et accessoires textiles	465 779 €
Monsieur Latouche	Catering, restauration ambulante, festivals et tournages	136 122 €
Que Tal Paris ?	Publication du guide des meilleurs plans latinos	104 353 €

Source : Coopaname, Rapport d'activités, 2012.

##### 1.1.3. Situation familiale des TA

L'enquête *Revenus & Temps* montre que la solidarité familiale favorise la compensation de revenus internes faibles le cas échéant, par l'analyse des revenus fiscaux des ménages (Corsani & alii, 2016, p. 34). 72 % des TA sont en couple et disposent d'un revenu interne plus élevé (17 640 €/an) que celles qui sont seules (16 910 €/an). Les revenus fiscaux confirment cet écart (55 720 €/an pour les personnes en couple, contre 15 600 €/an pour les personnes seules, révélant des situations plus précaires. À l'inverse, « le fait d'être en couple est un facteur favorable pour obtenir un meilleur revenu individuel »

<sup>1365</sup> Dès 2008, des données relatives aux marques collectives et au chiffre d'affaires des collectifs sont disponibles. Néanmoins, elles ne sont pas mobilisables dans la mesure où la catégorie comptable regroupe l'EM et les UPC, ce qui ne nous a pas permis d'utiliser ces données avant 2015, lorsque le chiffre d'affaires des marques collectives commence à être comptabilisé.

<sup>1366</sup> Elles sont valorisées dans le Rapport d'activités de Coopaname en 2012.

(Corsani et alii, 2016, p. 52). Parmi les 10 profils étudiés, les ressources complémentaires provenant des conjoints sont apparues comme un soutien significatif dans quatre cas sur dix.

#### 1.1.4. Expériences professionnelles des TA

51 des répondants de l'enquête *Revenus & Temps* développent une AP en lien avec leur formation initiale. Le revenu interne médian (8 977 €/an) est plus important que pour les 33 TA qui développent une AP qui n'est pas en lien avec leur formation (6 965 €/an) (Corsani et alii, 2016). Du point de vue de la trajectoire professionnelle, le changement de métier a une corrélation négative sur le revenu des 28 TA. Leur revenu médian est moins élevé (4 169 €) que pour les 56 TA — plus nombreux — qui n'ont pas changé de métier (7 457 €/an). Dans notre panel, quatre TA sur dix ont une expérience salariale avant d'intégrer Coopaname et quatre ont une expérience professionnelle en lien avec leur AP. Les reconversions professionnelles, et les expériences entrepreneuriales préalables sont minoritaires. Trois situations illustrent ces situations<sup>1367</sup>.

- E8, trois ans d'ancienneté : « *J'ai fait du secrétariat, puis de l'édition scientifique et médicale. Après, je suis passée à la coordination d'édition, à l'encadrement, à la direction de production, pour finir par être membre du CODIR. J'ai quitté la boîte et j'ai créé une Scop avec trois autres personnes à partir de compétences en RH. Mais cela n'a pas fonctionné, on n'avait pas les mêmes attentes.* »
- E22, cinq ans d'ancienneté « *Avant je travaillais à domicile pour des structures différentes, puis j'ai été pigiste en poste, avant de rentrer à Coopaname, pour proposer des missions ponctuelles et uniques. J'ai principalement été salariée avant d'intégrer la CAE. [...] Et le statut de pigiste, ce n'est pas un choix.* »
- E30, un an d'ancienneté : « *Pendant quatre ans, j'ai travaillé dans un cabinet de conseil au niveau RH, en Chine. [...] Je suis rentrée en France en 2010 pour m'investir dans l'action sociale. J'ai commencé à travailler dans un cabinet sur l'insertion professionnelle [...] À partir de là, on m'a demandé si je voulais former à cette approche à mon tour : c'est là que je suis devenue indépendante. J'ai commencé en auto-entrepreneuse, avec l'idée que quand j'aurais un chiffre d'affaires potable pour avoir un salaire, j'intégrerai Coopaname. J'ai eu un parcours décalé : je n'ai pas construit mon projet dans Coopaname. J'ai attendu qu'il soit viable pour intégrer ce Coopaname. Je voulais avoir un salaire décent. [...] Je n'avais pas d'Assedic.* »

#### 1.1.5. Ancienneté des TA

Si l'ancienneté semble avoir une corrélation positive sur les revenus, c'est seulement jusqu'à 54 mois d'ancienneté (Corsani & alii, 2016). Comme pour Oxalis, les revenus sont moindres après 4,5 années de développement de l'AE. Le revenu interne moyen s'élève à 3 910 €/an pour les 21 TA de 19 à 30 mois de développement, alors que c'est 11 440€/an pour les 11 TA de 43 à 54 mois, mais 10 150 €/an pour les 38 TA de plus de 54 mois d'ancienneté. Parmi les 10 TA de notre panel, le niveau de revenus et le nombre de missions réalisées croissent avec l'ancienneté. Cependant, E9, deux ans d'ancienneté, ne bénéficie pas de revenus internes, du fait de ses difficultés à trouver des débouchés, sans doute liées à un positionnement stratégique à réévaluer, et aussi à des problèmes de santé. E22, 5 ans d'ancienneté, atteste d'une AE précaire en raison de ses difficultés à trouver des clients dans un secteur en déclin (la correction), et suite à des missions effectuées, mais restées impayées. Finalement, les situations relativement hétéroclites rendent ardue une analyse globale de l'impact de l'ancienneté avec le niveau de revenus.

## 2. *UPCom : le système de gouvernance coopanamiste*

### 2.1. Le Gepetto ou GroupE de PilotagE de la Transmission-transitiOn créé en 2014

Départ des fondateurs et codirecteurs généraux. C'est un changement sensible, que la coopérative souhaite utiliser pour « faire vivre le débat démocratique et permettant l'appropriation par tous des

---

<sup>1367</sup> Extraits des entretiens semi-directifs avec des Coopanamistes, entre 2016 et 2017.

enjeux économiques, financiers, politiques, psychologiques » qui sous-entendent cette transition. Un groupe décisionnaire est mis en place pour « penser et construire collectivement le passage de relai des dirigeants », en cherchant à traduire concrètement l'idée de citoyenneté économique. De fait, la codirection générale est considérée comme un des éléments d'une gouvernance collective, dont elle n'est que l'ouvrière, en lui conférant certes un rôle politique et décisionnaire, mais qui repose sur l'AG et le CA, qui lui en donne le mandat. Ce temps de réflexion s'appuie sur des techniques d'intelligence collective, est basée sur la convivialité (repas partagés organisés) et partagé avec l'ensemble de la communauté par le biais de l'extranet. Il est composé des futurs et anciens cofondateurs et codirecteurs généraux, de SEM, d'administratrices et de TA, cooptés pour participer à la réflexion. Le même système est mis en place en 2018/2019 pour le nouveau changement de codirection générale, selon la même procédure, qui fut validée à la fois par le CA et l'AG, satisfaits de la procédure et du passage de relai.

2.1. ~~Le processus de réflexion et de délibération de la transition du modèle économique de Coopaname (2015-2018)~~

*Élément sous droit, diffusion non autorisée.*

## Annexe 23 : Documentation et compléments d'analyse relatifs à Artenréel & Cooproduction

### 1. Les principales variables des stratégies de revenus

#### 1.1. Nature de l'Activité professionnelle des quatre TA interrogés

*Exemples de métiers de 4 TA, Artenréel, 2016/2017*

E11	Infographie, webdesign et illustration
E13	Customisation de meubles
E19	Littérature pour enfant/Ressourcerie
E36	Photographie

*Source : Réalisé par les soins de l'auteurice d'après nos entretiens auprès de 4 TA d'Artenréel.*

#### 1.2. Analyse des situations socioprofessionnelles des travailleuses autonomes

Du point de vue des profils des membres<sup>1368</sup>, les parcours se distinguent des TA oxalistes et coopanamistes, du fait d'expériences de travail autonome plus importantes, liées à la particularité des formes d'emploi dans la culture. De façon générale, les artistes-entrepreneuses sont majoritairement âgées de 25 et 44 ans, et de sexe féminin (environ 60 %), diplômées du supérieur (près de 80 %). Elles recherchent un espace de production adapté à leurs besoins de flexibilité pour pallier leurs difficultés de combiner vie professionnelle et familiale grâce à l'auto-organisation permise par la CAE.

Près de 72 % des bénéficiaires accueillis par Artenréel sont des demandeurs d'emploi, les autres ont déjà fondé leur entreprise ou leur association. Ils disposent majoritairement d'expérience métier, en revanche se sentent moins à l'aise avec la dimension entrepreneuriale de leur activité : ils ont peu d'expériences dans la création et la gestion d'une AE. On retrouve également des jeunes diplômées. En comparaison avec les TA oxalistes et coopanamistes, ce sont des parcours professionnels moins linéaires, avec plusieurs bifurcations professionnelles, ou plutôt plusieurs vies professionnelles, avec des changements de métiers et/ou d'AP. Plusieurs cas parmi notre panel illustrent ces parcours discontinus liés à un handicap professionnel issu d'une première expérience professionnelle nécessitant de trouver une nouvelle AP plus adaptée à de nouvelles contraintes physiques (E13, CAPE, 2 ans d'ancienneté), ou liés à une reconversion professionnelle après un parcours de technicienne suivi de la création d'une AP de photographie après l'acquisition de techniques d'éclairage en formation et des bases du métier en autodidacte (E36, ancienne ESA, 3 ans d'ancienneté).

#### 1.3. Histoire, apports pour les TA et fonctionnement du labo photo

Extraits choisis de l'entretien réalisé avec E36, membre fondatrice du laboratoire photo.

**Genèse du laboratoire photo.** « Ça a commencé en 2014, au début des pôles métiers. Le Pôle des Arts appliqués : ça ne prenait pas, on tournait en rond, car on était tellement de profils différents. Le pôle arts appliqués s'est transformé en pôle photographe. J'avais initié le truc. On en avait parlé avec ma référente. Elle m'avait dit si tu veux initier le truc, vas-y je, te file les contacts. Et je me suis lancé. Déjà de voir se rencontrer, de voir ce qu'on pouvait faire ensemble. On l'avait ouvert aussi aux autres coopératives. Mais certaines personnes ont souhaité ne pas en faire partie, mais ils sont tenus au courant à chaque fois qu'il y a une nouvelle entrée. »

**Les apports du labo pour les TA.** « On est 4/5 personnes actives. Entre nous, il y a eu énormément d'entraide, de partage de savoir-faire, pratiques, d'entraide sur des prestations. On a tous travaillé ensemble. Par exemple, il y avait une autre personne qui faisait des mariages et on emmenait d'autres

<sup>1368</sup> Nous n'avons pas pu recueillir d'informations relatives aux caractéristiques familiales des TA, ni à leur ancienneté.

photographes pour qu'ils s'entraînent afin qu'ils aient des photos sur leur site. Si des collègues avaient besoin d'un flash ou d'un éclairage qui avait besoin pour une prestation, on lui demandait en premier. S'il y avait besoin d'un deuxième le photographe pour une prestation, on allait chercher dans la coopérative. Quand un client demandait une prestation sur une date où on n'était pas dispos, on demandait aux photographes de la coopérative s'ils étaient dispos pour faire la presta. En partant d'Artenréel, je suis encore très en contact. On avait commencé à monter un projet d'expo photo. Ce sera sûrement pour la semaine prochaine et j'en fais encore partie. »

**Le fonctionnement du labo.** « Au début, c'était surtout moi qui lançais les rendez-vous et qui faisais CR. Ensuite, d'autres photographes sont rentrés, et une autre personne a pris le relais naturellement. J'en avais besoin. J'avais beaucoup d'activité et j'habitais loin. Il n'y a aucun rapport concurrentiel. Même par exemple avec G. qui faisait la même chose que moi et même C., finalement on avait des univers tellement différents qu'on ne pouvait pas se concurrencer. Les clients nous choisissaient pour notre style. »

## 2. Stratégie de compétitivité coopérative

### 2.1. Artenréel#1, « petite sœur dédiée au spectacle vivant »<sup>1369</sup>

« Au début d'Artenréel, il n'y avait pas de gens du spectacle, car on n'était pas attractif. On ne faisait pas de contrat d'intermittents. On faisait uniquement un CDI au régime général » E12, cofondateur et gérant. C'est la raison pour laquelle en 2013, Artenréel imagine la création d'une série d'établissements permettant de mieux répondre aux besoins des artistes. E41, cofondateur et cogérant : « La création d'Artenréel#1, c'est une réponse aux attentes des artistes-entrepreneurs qui quittaient la coopérative ».

Pluridisciplinaire, Artenréel#1 est spécialisée dans le spectacle vivant (musique, théâtre, danse, conte, arts du cirque, arts de la rue, etc.) et regroupe des artistes qui cherchent un espace pour porter leur projet collectif. Artenréel#1 propose une alternative, autant en termes de services, que de contractualisation, grâce à son code APE de production et diffusion de spectacles, licence d'entrepreneur, gestion des productions, de l'intermittence, rémunération sous forme de cachets d'artistes. La coopérative offre des services « à la carte » d'ingénierie et de production (d'ordre administratif, technique et contractuel) et un espace de ressource pour faciliter autant la production de spectacles, la production déléguée, l'accompagnement à la structuration, à l'administration et que le développement des projets. On note la volonté de favoriser les synergies collectives entre artistes par la création de liens, lorsqu'il manque une compétence pour faire aboutir un projet, par le biais d'Artenréel.

Le fonctionnement d'Artenréel#1 est autofinancé par les projets développés, les créations de spectacles, qui sont régulièrement appuyées par des aides à la création allouées par la DRAC, les collectivités territoriales et des organismes professionnels. L'activité productive d'Artenréel#1 croît : 20 projets étaient accompagnés en 2015 (dont une douzaine de groupes de musique et une dizaine de compagnies), c'est 40 en 2017 (+ 20 % par rapport à 2016), dont 4 000 représentations vendues ou produites, 10 nouveaux spectacles, 50 artistes et techniciens employés par mois et un chiffre d'affaires total de 475 000 €.

L'idée annoncée en 2013 est de créer à terme une série de filiales sectorielles rattachées à Artenréel et Cooproduction, en vue de prendre en compte les enjeux de certains secteurs d'activités spécifiques (audiovisuel, arts plastiques), mais à ce jour ces idées n'ont pas encore abouties. En outre, l'intention est de faire évoluer les statuts de la coopérative loi 47 en Scic. Toutefois on constate un retard de cette transformation au regard du planning déclaré.

### 2.2. Présentation du projet de KaléidosCOOP<sup>1370</sup>

KaléidosCOOP est un pôle transfrontalier de coopération économique (PTCE) qui prend la forme d'un tiers lieu ouvert « pour travailler, entreprendre et consommer autrement ». En partenariat avec collectivités territoriales et acteurs locaux de l'ESS (sept au total), Cooproduction s'implique dans ce projet en vue d'enrichir son offre de services mutualisés, en lien étroit avec le territoire. Parmi les fonctions

---

<sup>1369</sup> Source : Cooproduction, Rapport d'activités, 2016-2018 ; Artenréel, Artistes en coopérative, 2015, p. 72.

<sup>1370</sup> Source : Cooproduction, Rapport d'activités, 2016.

imaginées, on retrouve l'accompagnement à la création d'activités ouvert à toutes, la promotion de l'ESS afin de favoriser la création d'emploi, un espace de travail mutualisé de 720 m<sup>2</sup> soit 50 places, l'accès à un réseau de TA local et pour les ateliers des CAE et enfin un espace de valorisation des productions des UPIC (ex. : galerie marchande). L'espace de cotravail est situé dans une ancienne usine industrielle d'une superficie de 2 600 m<sup>2</sup>, au Port du Rhin, non loin de Strasbourg Eurométropole et de l'Ortenau. L'ouverture est prévue en 2020. « *Ce lieu alternatif et novateur permettra à chacun d'envisager la ville, l'économie et le travail autrement. KaleidosCOOP proposera aux personnes de se rencontrer et de partager une ambition commune : vivre ensemble dans une dynamique créative et coopérative* » Stéphane Bossuet, directeur général de Cooproduction et gérant d'Artenréel.

### 3. Au niveau de la configuration socioproductive

#### 3.1. L'organisation du travail collectif, l'exemple du Pôle métier Arts Appliqués et de l'agence Muutaa<sup>1371</sup>

En 2013, le dispositif des **pôles métiers** a été mis en œuvre pour structurer les dynamiques collectives. En effet, le fonctionnement des **groupes métiers** précédemment n'était pas efficace : peu de personnes y participaient et aucune dynamique durable n'émergeait. « *Il y avait des apéros échanges, mais il y avait besoin d'espaces de convivialité plus structurés* » expliquait un TA lors d'une réunion du Pôle Arts Visuels. E11 : « *Je suis référent du Pôle Arts Appliqués : c'est un temps de travail sur les questions de fonctionnement de la coopérative. [...] Il faut faire vivre ces pôles métiers et derrière assurer la continuité des réflexions en cours.* » Au sein de chaque pôle, les TA peuvent s'organiser dans des labos pour travailler sur des projets plus spécifiques.

Dans le cas du Pôle Arts Appliqués, plus de cinq personnes travaillaient autour de la communication qui s'ensuit par la création en 2014, dans le cadre d'un labo, d'une offre à destination des TA de Cooproduction. C'est ainsi que naît l'idée du « *pack communication* ». E11 : « *On a développé un outil pour les entrepreneurs-salariés qui rentrent pour les aider à développer leurs outils de communication.* » En lien avec une TA salariée partiellement de l'EM, en charge de la communication externe et interne d'Artenréel/Cooproduction, et d'animer l'atelier consacré à la communication, est partie prenante de cette initiative. Ce pack est proposé aux nouveaux entrants.

L'organisation requiert un engagement régulier des TA (réunions hebdomadaires). Cette organisation s'adapte aux temporalités des AE de chacun, d'autant que le développement constitue encore un coût, et non un revenu. À ce stade, le choix est de prioriser l'activité individuelle. Au moment de notre entretien avec E11, l'heure est aux délibérations collectives, montrant les enjeux de partage d'expériences et de compétences contrastées : « *On avait en prévision de faire un état des lieux des pratiques des uns et des autres au sein de la coop pour voir si on pouvait dégager un commun existant qu'on puisse inscrire dans le marbre, et de promouvoir ces valeurs-là dans la communication auprès des personnes qui travaillent avec la coopérative.* » La structuration d'une marque collective nécessite d'établir des règles communes concernant dans le cas de l'agence Muutaa : les conditions générales de vente, une charte environnementale, indiquant une ambition éthique des TA. En 2017, l'agence est officiellement créée.

---

<sup>1371</sup> Entretien semi-directif d'un membre du Pôle et d'une observation participante d'une réunion du Pôle en 2016.

## Annexe 24 : Synthèse du processus d'analyse de la multifonctionnalité des CAE

Ce tableau résume le processus d'analyse suivi dans la thèse de la multifonctionnalité des CAE : la première colonne fait référence à la section 1 du chapitre 1, la deuxième, à l'analyse des fonctions des CAE dans une perspective multifonctionnelle dans la section 1 du chapitre 2 et enfin la troisième présente les trois catégories d'analyse de la multifonctionnalité des CAE, présente dans la section 1 du chapitre 3.

<b>Partie 1.</b> L'organisation des fonctions mutualisées	<b>Partie 2.</b> Les fonctions des CAE dans une perspective multifonctionnaliste	<b>Partie 3</b> La multifonctionnalité des CAE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement ;</li> <li>- Portage juridique ;</li> <li>- Gestion ;</li> <li>- Dynamique collective ;</li> <li>- Développement territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liens sociaux solidaire ;</li> <li>- Emancipation politique sociale et économique des membres ;</li> <li>- Conseil, accompagnement, formation dans la création et le développement d'AE ;</li> <li>- Mutualisation des moyens de production ;</li> <li>- Développement économique ;</li> <li>- Protection sociale ;</li> <li>- Education coopérative ;</li> <li>- Développement local et territorial ;</li> <li>- Dynamique collective de production.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marchandes ;</li> <li>- Publiques ;</li> <li>- Mutualisées ;</li> <li>- Communautaires.</li> </ul>

*Source : Réalisé par les soins de l'autrice.*

## Annexe 25 : Méthodologie d'analyse des stratégies de compétitivité coopérative

À la différence de l'approche de R. Boyer et M. Freyssenet, la recherche-action nous amène à étudier la mobilisation privilégiée d'une CAE à une ou plusieurs source(s) de compétitivité coopérative. En effet, cette recherche ne concerne que sur trois cas, ce qui limite le caractère significatif des données obtenues. Ce travail exploratoire vise à mesurer l'ampleur de la mobilisation des sources de compétitivité coopérative, pour identifier les choix stratégiques du mouvement des CAE. Inspirée par l'étude de Nivet et Scalbert (2014)<sup>1372</sup> et les classes de performance de R. Boyer et Freyssenet (2008), notre approche diffère toutefois par sa dimension coconstructive menée avec les membres des CAE étudiées et de la CGScop. Ces indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont pensés pour analyser un panel plus large de CAE et comme outil pour les membres des CAE. Notre lecture se singularise par une perspective multifonctionnelle (marchande, publique, mutualisée, réciproitaire) et multiniveau (UPIC, l'UPM et l'UPCom). C'est en ce sens que la notion de performance n'est pas utilisée. Inévitablement, ces indicateurs incluent une part d'arbitraire. Il faut ainsi reconnaître des limites de validité et des approximations. Notre analyse couvre la période 2013-2018 pour chaque CAE, sachant que le travail fut contraint par l'absence de certaines données, en particulier pour Artenréel.

Plus précisément, ce travail examine les choix stratégiques affichés par chaque CAE, avec les résultats effectivement obtenus, ici d'un point de vue quantitatif. Bien sûr, considérant le panel restreint à trois cas, cette moyenne est à traiter avec précaution. Le calcul de la moyenne de chaque source sur 5 ans vise à lisser les variations annuelles, qui peuvent être liées à un événement propre à une coopérative et non nécessairement significatif. D'après les données annuelles relevées, pour chaque source, auprès des trois CAE, nous avons étudié la distribution des sources en moyennes, les minimas et les maximas. Cela nous a permis d'établir un classement par ordre croissant et définir des échelles allant de 1 à 5 pour chacune des sources (cf. Tableau A). Selon les résultats par source de chaque coopérative, nous avons ensuite attribué la classe correspondante à la moyenne calculée sur 5 ans (cf. Tableau B). Les CAE ont pu être classées sur une échelle de 1 à 5 pour les 13 sources de compétitivité coopérative identifiées sur une période de 5 ans. La représentation sous forme de radar facilite la lecture et l'interprétation des données pour comprendre les caractéristiques similaires et différenciantes des CAE par rapport à la moyenne de chaque source (cf. chap. 13).

---

<sup>1372</sup> Cf. Annexe 1.



Tableau A: Classement des sources de compétitivité coopérative des CAE

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Classes d'efficacité</b>	<b>Économie d'échelle par mutualisation</b>	<b>Recentrage sur métier d'accompagnement</b>	<b>Diversification des services mutualisés</b>	<b>Développement commercial des AE</b>	<b>Accompagnement, insertion par l'activité économique, dans l'intérêt général</b>		
<b>Indiquer unité</b>	Nb d'eprs accompagnés par an /Nb SEM (pers)	Budget tot EM/nb eprs accompagnés (€)	Ventes de services/Budget EM (€)	CA total en €/nb TA (€)	nb ES/nb TA (%)	turnover entrée/sortie (%)	Subventions/Budget EM (%)
<b>Échelle</b>	5 à 40	2000 à 7000	3 à 20	8000 à 45 000	10 à 60	10 à 40	5 à 70
<b>Écart</b>	8	1 400	4	7 400	10	6	13
<b>1</b>	< ou égal à 5	< ou égal à 2 000	< ou égal à 2	< ou égal à 8 000	< ou égal à 10	< ou égal à 10	< ou égal à 5
<b>2</b>	6 à 13	2001 à 3401	3 à 6	8 001 à 15 401	11 à 21	11 à 17	6 à 19
<b>3</b>	14 à 22	3402 à 4802	7 à 10	15 402 à 22 802	22 à 32	18 à 24	20 à 33
<b>4</b>	23 à 31	4803 à 6203	11 à 14	22 803 à 30 203	33 à 43	25 à 31	34 à 47
<b>5</b>	> ou égal à 32	> ou égal à 6204	> ou égal à 15	> ou égal à 30 204	> ou égal à 44	> ou égal à 32	> ou égal à 48

	8	9	10	11	12	13
<b>Classes d'efficacité</b>	<b>Développement de la coopération de production</b>		<b>Gestion mutualisée des risques socio-économiques</b>	<b>Innovations</b>	<b>Mutualisation durable des moyens de production</b>	
<b>Indiquer unité</b>	Nb TA en UPC/nb TA en UPIC (pers)	CA UPC/CA total des UPI (€)	Montant des fonds mutualisés ou avancées par la coopérative	Budget R&D + Investissements innovants (€)	Croissance annuelle du nombre de sociétaires (%)	Capital social/Fonds propres (%)
<b>Échelle</b>	2 à 16	6 à 60	30 000 à 200 000	25 000 à 400 000	(-30) à 50	15 à 90
<b>Écart</b>	4	10	32 000	75 000	16	15
<b>1</b>	< ou égal à 2	< ou égal à 6	< ou égal à 30 000	< ou égal à 25 000	< ou égal à 0	< ou égal à 15
<b>2</b>	3 à 6	7 à 17	30 001 à 62 001	25 001 à 100 001	1 à 11	16 à 31
<b>3</b>	7 à 10	18 à 28	62 002 à 94 002	100 002 à 175 002	12 à 23	32 à 47
<b>4</b>	11 à 14	29 à 39	94 003 à 126 003	175 003 à 250 003	24 à 34	48 à 63
<b>5</b>	> ou égal à 15	> ou égal à 40	> ou égal à 126 004	> ou égal à 250 004	> ou égal à 36	> ou égal à 64

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

Tableau B : Classement des sources de compétitivité coopératives des trois CAE (2013-2018), en moyenne

n°	Sources de compétitivité coopérative	Indicateurs quantitatifs	Moyenne	Classe	Moyenne	Classe	Moyenne	Classe	Moyenne globale	Classe
1	Économie d'échelle par mutualisation	Nb d'eprs accompagnés par année (stock au 31/12)/Nb SEM (en nb)	13	2	27	4	13	2	14	3
2	Recentrage sur métier d'accompagnement	Budget tot EM/nb eprs accompagnés (€)	5336	4	2 681 €	2	3 262 €	3	3760	3
3	Diversification des services mutualisés	Ventes de services/Budget EM	3%	2	9%	3	11%	4	8	3
4	Développement commercial des AE	CA total en €/nb TA (en €)	31 275 €	5	13 060 €	2	11 015 €	2	18 450	3
5	Accompagnement, insertion par l'activité économique, dans l'intérêt général	nb ES/nb TA	37%	4	34%	4	28%	3	33	4
		turnover entrée/sortie	26%	4	17%	2	25%	4	23	3
		Subventions/Budget EM	12%	2	38%	4	45%	4	32	3
6	Développement de la coopération de production	Nb TA en UPC/nb TA en UPIC	10%	3	3%	2	8%	3	7	3
		CA UPC/CA total des UPI	17%	2	11%	2	9%	2	12	2
7	Gestion mutualisée des risques socio-économiques	Montant des fonds mutualisés ou avancées par la coopérative selon les cas (ex. : avance de trésorerie)	30 000 €	1	102 200 €	4			66 100	3
8	Innovations	Budget R&D + Investissements innovants selon les cas	64 563 €	2	267 000 €	5			165 782	3
9	Mutualisation durable des moyens de production	Croissance annuelle du nombre de sociétaires	11%	2	19%	3	30%	4	20	3
		Capital social/Fonds propres	69%	5	55%	4	21%	2	48	3

Source : Réalisé par les soins de l'autrice.

## Liste des éléments sous droits

**Liste de tous les éléments retirés** de la version complète de la thèse faute d'en détenir les droits

*Illustrations, figures, images...*

LÉGENDE (image, figure)	N° (image, figure)	Pages dans la thèse
Décomposition des charges et des produits d'une CAE	Figure 3	p. 82
Schéma de l'évolution des CAE d'après Coopaname	Image 1	p. 106
Le modèle productif et son contexte	Figure 1	p. 273
Implantation territoriale des établissements d'Oxalis en 2018	Image 1	p. 390
Composition des filières économiques à Oxalis (2015)	Image 2	p. 391
La répartition des ressources de l'EM, Oxalis, 2012-2018	Image 3	p. 427
Une politique stratégique de sociétariat croisé	Image 2	p. 456
Le caractère hétéroclite des projets Coopanamistes	Image 3	p. 458
"Points d'accueil de Coopaname et des coopératives associées", 2018	Image 4	p. 459
Répartition géographique des Coopanamistes en 2018	Image 5	p. 459
La mutuelle de travail, troisième génération de CAE : une lecture coopanamiste	Image 6	p. 467
Salaires et temps de travail des TA coopanamistes (2018)	Image 7	p. 488
Extrait de la fiche "to be or not to be associé.e de Coopaname ?", 2017	Image 8	p. 512
L'écosystème de Cooproduction imaginé en 2013	Image 1	p. 545
Vincent Schueller, Artiste plasticien et intervenant pédagogique (2015)	Image 2	p. 554
Lionel Grob, graphiste, musicien, auteur-compositeur-interprète, 2015	Image 3	p. 555
Chronologie d'une coopération de production : du groupe métier à l'Agence Muutaa (2011/2018)	Image 4	p. 567
La gouvernance de Cooproduction (2018)	Image 5	p. 594

*Articles, chapitres, entretiens cliniques...*

TITRE (article, document)	N° (si numéroté)	Pages dans la thèse
Nouvelle opportunité commerciale pour le collectif Switch en 2017 dans le cadre du projet du Grand Paris	Annexe 21 – 3.1	p. 850
Les plans stratégiques d'Oxalis (2010-2020)	Annexe 21 - 4	p. 851-852
Les configurations socioproductives à Oxalis	Annexe 21 – 5.	P. 852-855
Le processus de réflexion et de délibération de la transition du modèle économique de Coopaname (2015-2018)	Annexe 22 – 2.1.	p. 857

## LISTE DES ÉLÉMENTS SOUS DROITS

Liste de tous les éléments retirés de la version complète de la thèse  
faute d'en détenir les droits

(Annexe séparée accompagnant obligatoirement la version partielle de la thèse)

### Illustrations, figures, images...

LÉGENDE (image, figure)	N° (image, figure)	Pages dans la thèse
Décomposition des charges et des produits d'une CAE	Figure 3	p. 82
Schéma de l'évolution des CAE d'après Coopaname	Image 1	p. 106
Le modèle productif et son contexte	Figure 1	p. 273
Implantation territoriale des établissements d'Oxalis en 2018	Image 1	p. 390
Composition des filières économiques à Oxalis (2015)	Image 2	p. 391
La répartition des ressources de l'EM, Oxalis, 2012-2018	Image 3	p. 427
Une politique stratégique de sociétariat croisé	Image 2	p. 456
Le caractère hétéroclite des projets Coopanamistes	Image 3	p. 458
"Points d'accueil de Coopaname et des coopératives associées", 2018	Image 4	p. 459
Répartition géographique des Coopanamistes en 2018	Image 5	p. 459
La mutuelle de travail, troisième génération de CAE : une lecture coopanamiste	Image 6	p. 467
Salaires et temps de travail des TA coopanamistes (2018)	Image 7	p. 488
Extrait de la fiche "to be or not to be associé.e de Coopaname ?", 2017	Image 8	p. 512
L'écosystème de Cooproduction imaginé en 2013	Image 1	p. 545

Vincent Schueller, Artiste plasticien et intervenant pédagogique (2015)	Image 2	p. 554
Lionel Grob, graphiste, musicien, auteur-compositeur-interprète, 2015	Image 3	p. 555
Chronologie d'une coopération de production : du groupe métier à l'Agence Muutaa (2011/2018)	Image 4	p. 567
La gouvernance de Coopération (2018)	Image 5	p. 594

### Articles, chapitres, entretiens cliniques...

TITRE (article, document)	N° (si numéroté)	Pages dans la thèse
Nouvelle opportunité commerciale pour le collectif Switch en 2017 dans le cadre du projet du Grand Paris	Annexe 21 – 3.1	p. 850
Les plans stratégiques d'Oxalis (2010-2020)	Annexe 21 - 4	p. 851-852
Les configurations socioproductives à Oxalis	Annexe 21 – 5.	P. 852-855
Le processus de réflexion et de délibération de la transition du modèle économique de Coopaname (2015-2018)	Annexe 22 – 2.1.	p. 857