



**HAL**  
open science

# La dynamique identitaire des Coopératives d'Activités et d'Emploi. Le cas de Coopaname

Meriem El Yousfi Lemrhari

► **To cite this version:**

Meriem El Yousfi Lemrhari. La dynamique identitaire des Coopératives d'Activités et d'Emploi. Le cas de Coopaname. Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2023. Français. NNT : 2023UPASI011 . tel-04414911

**HAL Id: tel-04414911**

**<https://theses.hal.science/tel-04414911v1>**

Submitted on 24 Jan 2024

**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.

# La dynamique identitaire des Coopératives d'Activité et d'Emploi

## Le cas de Coopaname

*The dynamic identity of activity and employment cooperatives  
The case of Coopaname*

### Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay

École doctorale n°630, Droit, Economie, Management (DEM)

Spécialité de doctorat : Sciences de gestion  
Graduate school : Economie & Management. Référent : Université de Versailles-Saint-  
Quentin-en-Yvelines

Thèse préparée dans l'unité de recherche **Larequoi (Université Paris-Saclay, UVSQ)**, sous la direction de **Gilles ROUET**, Professeur des universités

Thèse soutenue à Guyancourt, le 07 Décembre 2023, par

**Meriem EL YOUSFI LEMRHARI**

### Composition du Jury

Membres du jury avec voix délibérative

**Corinne GRENIER**

Professeure des universités,  
KEDGE Business School

Présidente

**Jean-Yves JUBAN**

Professeur des universités,  
Université de Grenoble

Rapporteur & Examineur

**Yvon PESQUEUX**

Professeur émérite, CNAM

Rapporteur & Examineur

**Bérangère SZOSTAK**

Professeure des universités,  
Université Paris-Saclay

Examinatrice

**Titre :** La dynamique identitaire des Coopératives d'Activité et d'Emploi. Le cas de Coopaname

**Mots clés :** organisation hybride, identité organisationnelle, coopérative d'activité et d'emploi, économie sociale et solidaire.

**Résumé :** Née hybride afin de répondre aux enjeux actuels du travail, la coopérative d'activité et d'emploi combine trois logiques institutionnelles hétérogènes (Battilana et Dorado, 2010; Hai et Daft, 2016; Lallemand-Stempak, 2014; Pache et Santos, 2013, 2010) de nature initiale antinomique (Bargues, 2012) et encadre ses pratiques par la loi Hamon 2014 de l'ESS (Hiez et Lavillunière, 2013; Ministère de l'économie des finances et de la relance, 2014).

Elle se distingue alors, en tant qu'organisation hybride, par la pluralité de ses logiques, lucrative – sociale – salariale (Boudes, 2018), par la pluralité des pratiques organisationnelles et managériales qui en découlent, par l'hybridité de ses membres (Defourny, 2004; Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015), et par la dualité de ses objectifs (Poncin, 2004) et de ses ressources (Defourny et Nyssens, 2017; Persais, 2017).

Sachant que l'hybridité doit se manifester dans une organisation au niveau institutionnel, organisationnel et identitaire (Battilana et Lee, 2014), nous nous interrogeons à propos de l'identité organisationnelle des coopératives d'activité et d'emploi dans un contexte de changement. Une identité qui se définit par les facteurs politiques et structurels, l'imaginaire organisationnel et les systèmes d'action (Larçon et Reitter, 1979) ; et qui a comme vecteurs essentiels ses acteurs, sa culture, et les changements vécus (Reitter et al., 1991).

Par le biais de l'étude de cas (Dumez, 2013a; Yin, 1981), et dans une démarche constructiviste, interprétative et qualitative, à travers l'observation participante et les entretiens semi-directifs (Arborio et al., 2016; Dumez, 2013b; Le Moigne, 2021; Martinet et Pesqueux, 2013; Peneff, 2009; Pesqueux, 2010; Thiétart, 2014), nous avons regroupé les croyances

partagées par les membres de l'organisation à propos de leur propre organisation (Lejeune et Vas, 2011) pour définir ce qui est central, distinctif et fondamental, en d'autres termes, définir leur identité organisationnelle.

Nous présentons dès lors des regards croisés sur l'identité organisationnelle de Coopaname, ensuite, nous proposons une analyse de sa dynamique identitaire à travers, notamment, ses logiques institutionnelles complémentaires, ses processus de socialisation organisationnelle et de politique d'embauche (Bargues, 2012; Battilana et Dorado, 2010), et ses composantes constitutives et vecteurs distinctifs et interdépendants (Reitter et al. 1991 ; Larçon et Reitter 1979).

Au sein de Coopaname, cette prévalence de logiques institutionnelles pluralistes permet de concilier entrepreneuriat, salariat, et coopération grâce notamment à une culture renforcée par son projet politique, son utopie, son histoire et ses valeurs, une gouvernance partagée avec une hiérarchie limitée, et une organisation spécifique inspirée à la fois de ses racines coopératives ouvrières (Bost, 2011), d'une organisation ad hoc (Mintzberg, 1998), et des pratiques de management postmoderne (Silva, 2020).

On obtient alors une dynamique identitaire forte par ses logiques complémentaires, son management symbolique, ses politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle, et ses acteurs clés engagés et résilients.

**Title :** The dynamic identity of activity and employment cooperatives. The case of Coopaname.

**Keywords :** hybrid organization, organizational identity, activity and employment cooperatives, social and solidarity Economy

**Abstract :** Born hybrid in order to respond to current work challenges, the activity and employment cooperative combines three heterogeneous institutional logics (Hai and Daft, 2016; Pache and Santos, 2013; 2010; Lallemand-Stempak, 2014; Battilana and Dorado, 2010) of nature antinomic initial (Bargues, 2012) and frames its practices by the 2014 Hamon ESS law (Hiez and Lavillunière, 2013; Ministry of the Economy, Finance and Recovery, 2014).

It is then distinguished, as a hybrid organization, by the plurality of its lucrative – social – salary institutional logics (Boudes, 2018), by the plurality of organizational and managerial practices that result from it, by the hybridity of its members (Grenier and Berardini-Perinciolo, 2015; Defourny 2004), and by the duality of its objectives (Poncin 2004) and its resources (Defourny and Nyssens, 2017; Persais, 2017).

Knowing that hybridity must manifest itself in an organization at the institutional, organizational and identity level (Battilana and Lee, 2014) we question the organizational identity of activity and employment cooperatives in a context of change. An identity that is defined by political and structural factors, the organizational imagination and action systems (Larçon and Reitter, 1979); and which has as essential vectors its actors, its culture, and the changes experienced (Reitter and al., 1991).

Through case studies (Yin, 1981; Dumez, 2013b), and in a constructivist, interpretive and qualitative approach, through participant observation and semi-directive interviews (Le Moigne, 2021; Thiétart, 2014; Arborio and al., 2016; Peneff, 2009; Martinet and Pesqueux, 2013; Pesqueux, 2010; Dumez, 2013a),

we grouped the beliefs shared by organizational members about their own organization (Lejeune and Vas 2011) to define what is central, distinctive and fundamental, in other words, defining their organizational identity.

We therefore present different perspectives on the organizational identity of Coopaname, then, we offer an analysis of its identity dynamics through, in particular, its complementary institutional logics, its processes of organizational socialization and hiring policy (Bargues, 2012; Battilana and Dorado, 2010), and its constituent components and distinctive and interdependent vectors (Reitter and al., 1991; Larçon and Reitter, 1979).

Within Coopaname, this prevalence of pluralist institutional logics makes it possible to reconcile entrepreneurship, employment, and cooperation thanks in particular to a culture reinforced by its political project, its utopia, its history and its values, shared governance with a limited hierarchy, and a specific organization inspired by both its worker cooperative roots (Bost, 2011), an Adhoc organization (Mintzberg, 1998), and postmodern management practices (Silva, 2020).

We then obtain a strong identity dynamic through its complementary logics, its symbolic management, its hiring and organizational socialization policies, and its committed and resilient key actors.



*L'université de Paris Saclay – UVSQ n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur autrice.*



**« Les détails font la perfection, mais la perfection n'est pas un détail »**

*Léonard De Vinci*





# REMERCIEMENTS

---

C'est avec un sentiment d'immense gratitude que je rédige ces quelques lignes pour remercier les personnes qui ont contribué à ce projet, de plusieurs années, que j'ai le plaisir de terminer enfin.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de thèse, le professeur Gilles ROUET, pour son accompagnement durant toutes ces années, et cela depuis mon master recherche ETOS au sein de l'ISM. Je le remercie pour son savoir, son encadrement, son accompagnement, sa pertinence et sa bienveillance exigeante.

Je souhaite, au même titre, adresser mes sincères remerciements à la professeure Corinne GRENIER, le professeur Jean-Yves JUBAN, le professeur Yvon PESQUEUX et la professeure Bérangère SZOSTAK, d'avoir rapidement accepté de constituer mon jury, et me faire l'honneur d'évaluer mon travail. J'espère pouvoir être à la hauteur de votre exigence.

Je remercie aussi mon laboratoire de recherche LAREQUOI, avec ses membres, pour son accompagnement, support, et échanges, notamment lors des ateliers doctoraux tenus tout au long de mon parcours.

Une pensée spéciale à Sylvie YUNG également pour sa disponibilité et sa réactivité pour répondre à toutes les questions administratives.

Je remercie également mon université, l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines – Paris Saclay, à laquelle je ressens une profonde appartenance, pour son accueil et son cadre durant toutes ces années.

Je remercie ensuite les professeurs Annie BARTOLLI, Christophe ASSENS, Liliana MITKOVA, et les maîtres de conférences et chercheurs HDR, Inès GABARRET, Milie Théodora MIERE, Delphine PHILIP DE SAINT JULIEN, et Karim SAID pour leur accompagnement en qualité de membres de mon comité de suivi de thèse sur des périodes différentes de mon parcours.

Je profite également pour adresser ma grande reconnaissance envers les professeurs Sandra CHARREIRE-PETIT et Aurélie DUDEZERT pour leurs ateliers « cohérence et design de la recherche » ; le professeur Hervé DUMEZ pour sa formation « Épistémologie et méthodologie de la recherche qualitative » ; et le professeur Jean-Luc MORICEAU pour ses ateliers de design de la recherche.

Vos savoirs et partage, nos discussions et échanges lors des formations doctorales étaient sans doute une grande source d'orientation et d'enrichissement pour ce travail de recherche.

Je remercie également Melissa BOUDES pour ses partages et ses conseils stimulants, notre rencontre a eu lieu en effet dans un stade décisif dans mon parcours de recherche.

Bien entendu, j'adresse une grande reconnaissance à Coopaname, pour m'avoir accueilli à bras ouverts au sein de la Salamandre, pour m'avoir fourni tout ce dont j'avais besoin pour réaliser mon étude de cas dans de meilleures conditions, pour le climat de travail positif, et pour la richesse du matériau que j'ai pu recueillir.

Je pense à Carine JULIEN, Hélène VANDENBILCKE, Lucie LARNO LANGO, Noémie DE GRENIER, Luc MBOUBA, Isabelle NONY, Marie-Thérèse ORIEUX, Manon FONCEA, et j'en oublie.

Un grand merci également aux coopérateurs et coopératrices qui ont accepté de participer à ma série d'entretiens semi-directifs et que je ne peux citer ici pour le respect de la confidentialité.

Ensuite, je tiens à remercier ma famille et mes amis pour leur soutien émotionnel, leurs encouragements et leur bonne humeur qui me réchauffe toujours le cœur.

Je remercie spécialement mes parents pour leurs prières, et mes filles pour leur amour inconditionnel, à qui je leur dis, merci d'avoir accepté que je sois moins présente, merci de m'avoir apporté fierté, énergie, et réconfort.

Il me faut aussi à dire merci à Adil, pour, en plus de son assistance technique, son expertise informatique, et son soutien logistique, son amour et son amitié, sa présence, sa justesse et son écoute bienveillante pendant mes moments de doute, de stress, et de remise en question.

Merci d'avoir voulu partager ce bout de chemin avec moi !

Enfin, je tiens à rendre hommage à une personne qui n'a pas contribué directement à cette thèse, mais qui a influencé les choix qui m'y ont menée d'une manière décisive : Hassan EL YOUSFI LEMRHARI pour m'avoir fait découvrir la lecture et la rigueur dès mon plus jeune âge, pour m'avoir appris l'exigence et la persévérance, et pour m'avoir tant inspiré pour aimer le monde de la recherche.

Je me permets donc de l'écrire, papa, cette thèse est pour toi !

Meriem EL YOUSFI LEMRHARI

A mes filles, Salma et Lina.



## SIGLES ET ABBREVIATIONS

---

ACI : Alliance Coopérative Internationale

AG : Assemblée générale

CAE : Coopérative d'Activité et d'Emploi

CAPE : Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise

CIS : Contrat à Impact Social

CICE : Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi

CRES : Chambres Régionales de l'Economie Sociale

CRESS : Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire

CSE : Comité Social et Economique

DG : Direction générale

EMES : Emergence des Entreprises Sociales en Europe

ESS : Economie Sociale et Solidaire

ESUS : Entreprises Solidaires d'Utilité Sociale

IDES : Institut de Développement de l'Economie Sociale

MAAIF : Mutuelle d'Assurance Automobile des Instituteurs de France

MAIF : Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France

NPO : Non Profit Organizations

RIUESS : Réseau Inter-Universitaire pour l'Economie Sociale et Solidaire

SA : Société Anonyme

SARL : Société Anonyme à Responsabilité Limitée

SAS : Société par Actions Simplifiées

SCOP : Société Coopérative Ouvrière de Production

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economiques

ONG : Organisation Non Gouvernementale



# SOMMAIRE

---

Remerciements .....	5
Sigles et abréviations.....	9
Sommaire .....	11
Introduction générale	
Entre le lucratif et le public, un monde hybride .....	13
Première partie	
Les Coopératives d'Activité et d'Emploi : Des organisations hybrides au cœur d'un secteur hybride. 27	
<b>Premier chapitre</b>	
<b>l'organisation hybride et son identité organisationnelle. Définition des concepts .....</b>	<b>33</b>
<b>Deuxième chapitre</b>	
<b>L'Economie Sociale et Solidaire. Les fondements et enjeux d'un secteur hybride .....</b>	<b>73</b>
<b>Troisième chapitre</b>	
<b>La coopérative d'activité et d'emploi. Les spécificités d'une organisation hybride .....</b>	<b>109</b>
<b>Synthèse de la première partie .....</b>	<b>137</b>
Seconde partie	
La dynamique identitaire de Coopaname face au changement .....	143
<b>Quatrième chapitre</b>	
<b>Coopaname, une coopérative francilienne à l'image du progrès de la coopération .....</b>	<b>147</b>
<b>Cinquième chapitre</b>	
<b>Regards croisés sur l'identité organisationnelle de Coopaname .....</b>	<b>189</b>
<b>Sixième chapitre</b>	
<b>Analyse de la dynamique identitaire de Coopaname.....</b>	<b>229</b>
<b>Synthèse de la seconde partie .....</b>	<b>261</b>
Conclusion générale	
Pour une dynamique identitaire porteuse de sens au sein de l'organisation .....	265
Liste des figures.....	275
Liste des tableaux.....	277
Bibliographie.....	279
Webographie.....	289
Table des matières .....	291
Annexes .....	295





## INTRODUCTION GENERALE

---

Entre le lucratif et le public, un monde hybride ...

**P**rintemps 2023. Il est clair que nous vivons dans un monde en questionnement permanent, en changement permanent, en complexité croissante, qui pousse les individus à créer des espaces plus flexibles et moins conventionnels, avec des frontières floues, moins rigides, à cheval entre plusieurs univers, permettant une exploration optimale des possibilités et opportunités.

Par univers, nous désignons deux secteurs. Le secteur lucratif et le secteur public. Au chevauchement de ces deux derniers se trouve un tiers secteur. L'économie sociale et solidaire.

L'économie sociale et solidaire est en effet un secteur hybride accueillant des organisations hybrides en quête d'équilibre entre l'utilité économique et l'utilité sociale.

Il faut dire que la notion d'hybridité s'inscrit parfaitement dans l'ère postmoderne (Lacan, 2016) de notre époque. Un environnement de plus en plus instable avec une prévalence de logiques institutionnelles pluralistes, une concurrence de plus en plus rude, des attentes de plus en plus complexes, et parfois contradictoires...

On vit dans une société qui s'intéresse à la coopération à condition de pouvoir entreprendre une activité et, qui cherche à tirer le maximum de profit tout en rémunérant le travail à sa juste valeur, à profiter de la protection salariale tout en explorant la liberté entrepreneuriale, à œuvrer pour l'intérêt général tout en défendant son intérêt individuel ...

Des combinaisons, à priori exclusives, deviennent plurielles grâce à ce processus de métissage assuré par les organisations hybrides permettant de concilier les différentes logiques institutionnelles antagoniques.

Ainsi, on vit dans une société où la quête de sens est devenue un défi majeur. Les organisations hybrides de l'ESS seraient également en quête permanente de sens. Leur identité organisationnelle serait en effet au centre de leurs préoccupations.

Nous pensons ainsi que l'identité est le concept fondamental de notre époque. Elle concerne les individus et les organisations, les acteurs et le système.

Par les crises économiques, sociales et sociétales traversées, la quête de l'identité et du sens est devenue vitale plus que jamais pour les individus comme pour les organisations. Il s'avère en effet que c'est ce qui leur assure la cohérence et la stabilité, quelle que soit la turbulence de leur environnement.

Dans cette perspective, nous sommes convaincus que les questions identitaires sont très importantes pour les organisations et méritent d'être étudiées de près, surtout dans le cadre des organisations

hybrides dans lesquelles s'ajoute le facteur de l'hétérogénéité institutionnelle qui représente une complexité supplémentaire.

Pour commencer, nous pensons que l'identité organisationnelle est transversale (Mucchielli, 2007) puisqu'elle se réfère aux sciences humaines à travers plusieurs disciplines telles que la psychologie, l'anthropologie et la sociologie.

Elle est aussi centrale parce qu'elle converge l'ensemble des acteurs autour d'un sens commun à travers de la culture que nous considérons comme le noyau identitaire de l'organisation. Ce noyau, considéré par (Reitter et al., 1991) comme vecteur principal de l'identité, dépend de la vision de l'organisation ainsi de sa raison d'être, de son histoire, de ses valeurs, des règles de conduite découlant des valeurs, des rites, routines de travail, etc.

Sachant que ce sens commun constitué de croyances et de compréhensions doit être partagé collectivement par l'ensemble des acteurs de l'organisation d'une façon relativement permanente pour assurer une identité organisationnelle solide.

L'identité est en effet déterminante pour la majorité des pratiques de l'organisation, certains auteurs la considèrent comme une sorte de « *grammaire collective* » (Cohendet et Diani, 2003, cité dans Gourbeyre, 2022) qui assure et garantit les liens entre les acteurs qui ont eux-mêmes leurs identités individuelles différentes.

En effet, chaque acteur, au sein de l'organisation, est doté d'une identité propre et singulière, cette identité individuelle (Delpeuch, 1996) est en interaction permanente avec l'identité des autres acteurs et surtout avec celle de l'organisation.

Donc l'identité de l'organisation est en étroite relation avec l'identité individuelle de ses acteurs certes, mais plusieurs autres variables rentrent en jeu. Nous considérons que le changement est une variable principale et impactante dans l'équation.

Pour aller plus en avant sur ces éléments, nous avons choisi d'étudier dans cette thèse l'identité organisationnelle d'une coopérative d'activité et d'emploi dans un contexte de changement.

L'originalité de la CAE par rapport aux autres organisations hybrides était notre principale motivation. Alors que les organisations hybrides combinent généralement deux logiques institutionnelles hétérogènes, notre argument consiste en effet à dire que la CAE est une organisation hybride très particulière du fait qu'elle combine trois logiques institutionnelles hétérogènes, le social à travers la

coopération, le lucratif à travers l'entrepreneuriat, et le salariat à travers le contrat que les coopérateurs signent avec leur coopérative.

En plus, les CAE suscitent à la fois l'intérêt des institutions publiques (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2014) et de la recherche à travers la publication des travaux de recherches, notamment des thèses (Ballon, 2020 ; Boudes, 2017). Cet intérêt est suscité du fait qu'elles mettent la lumière sur cette forme actuelle de travail qui est l'entrepreneuriat – salarial.

Sachant que l'expérimentation de la CAE française suscite l'intérêt des organisations européennes et internationales en matière de réponse aux nouveaux enjeux actuels du travail, d'autant plus que ses pratiques sont encadrées par la loi Hamon de l'ESS 2014 (Hiez et Lavillunière, 2013 ; ministère de l'Économie des finances et de la relance, 2014).

Ainsi, dans ce cadre d'analyse, l'objectif de cette thèse est d'analyser l'identité organisationnelle des coopératives d'activité et d'emploi dans un contexte de changement, en se basant sur le paradigme de l'identité de Larson et Reitter (1979). Nous nous référons également à Reitter et al., (1991) et nous considérons que la culture, les acteurs et le changement sont les trois vecteurs de l'identité organisationnelle.

Notre analyse s'inscrit alors dans une démarche interprétative puisque la subjectivité est une dimension très présente quand il s'agit de questions et de sujets identitaires.

Sachant que l'hybridité se manifeste dans l'organisation à un niveau institutionnel, organisationnel, et identitaire (Battilana et Lee, 2014 cités dans Juban, Charmettant et Magne, 2015), nous poursuivrons cette piste et nous montrerons que la sphère identitaire est une dimension fondamentale, constitutive de l'hybridité et résultante des sphères précédentes.

Nous montrerons également comment la cohérence de la sphère institutionnelle et organisationnelle peut impacter la sphère identitaire de l'organisation hybride.

Nous commencerons alors par éclairer les éléments contextuels qui nous ont motivés pour construire ce projet de recherche. Ensuite, nous allons présenter notre objet de recherche ainsi que les concepts théoriques que nous avons mobilisés pour mener cette recherche et ainsi répondre à notre problématique. Puis, nous allons discuter de l'intérêt théorique et managérial de ce travail de recherche. Enfin, nous illustrerons le plan général de cette thèse à l'aide d'une cartographie présentant l'architecture qui structure le manuscrit.

# 1 CONTEXTE DE RECHERCHE

Depuis leur création en 1995 à Lyon (Bost, 2011), le nombre des coopératives d'activité et d'emploi a augmenté de 35% en France. On a compté en effet 155 CAE en 2021 (Fédération des CAE, 2023).

Ces organisations hybrides continuent de proposer une alternative à la création d'entreprise classique aux personnes souhaitant développer leur propre activité en toute autonomie tout en bénéficiant de leurs droits sociaux, de l'accompagnement et de la mutualisation nécessaires (Sangiorgio et Veyer, 2009).

Nées en réaction à la crise d'emploi (Bost, 2011), ces organisations défendent le droit à l'employabilité, à l'émancipation, et à de meilleurs rapports de travail porteur de sens.

Le sens de travail est en effet au cœur des réflexions de la génération actuelle. Une génération qui vit une crise sociale et politique à grande ampleur.

Sachant que la notion du sens au travail est fortement liée à qui sommes-nous au travail, vivre une crise de sens engendrait certainement une crise identitaire au sein de l'organisation puisque l'identité est elle-même un processus dynamique de construction de sens (Silva, 2010) qui est censée converger les membres vers un sens commun.

La crise sanitaire a également renforcé le questionnement sur le sens des organisations et de leur identité. Les enjeux écologiques viennent aussi remettre en question les valeurs des individus au sein des organisations.

Dans ce contexte, il paraît que l'Economie Sociale et Solidaire est le secteur le moins touché par cette crise de sens grâce notamment à son cadre collectif au sein duquel on échange, on coopère, on négocie, on crée des liens, on partage et on propage du sens.

C'est dans ce cadre général où s'inscrit ce travail de recherche qui vise à étudier l'identité organisationnelle des coopératives d'activité et d'emploi face au changement.

## 2 CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE

La définition de la littérature de référence était une étape primordiale pour construire notre objet de recherche.

Tout d'abord, nous nous sommes intéressés à l'organisation hybride comme une forme organisationnelle « inédite » à nos yeux. Parallèlement, nous nous sommes penchés sur l'Economie Sociale et Solidaire, un secteur hybride abritant des organisations hybrides combinant -généralement- deux logiques institutionnelles hétérogènes à savoir, la logique lucrative et la logique sociale.

Ensuite, nous avons remarqué que l'identité organisationnelle de ce type d'organisation est centrale puisqu'on espère assurer à travers elle un certain équilibre, une certaine cohérence dans un environnement en changement permanent.

La ligne directrice de notre recherche était la question suivante : comment l'identité organisationnelle de l'organisation hybride agit-elle, et réagit-elle face au changement ?

Il faut noter que notre problématique de recherche a bien évolué au fil des années. En effet, nous avons affiné notre analyse au fur et à mesure de notre exploration théorique puis empirique.

C'est en explorant notre terrain de recherche justement qu'on a décidé d'étudier la coopérative d'activité et d'emploi à travers Coopaname, une CAE francilienne qui se réinvente en permanence grâce à ses logiques institutionnelles, salariale – lucrative – sociale, complémentaires.

Pour ce faire, nous avons étudié l'identité organisationnelle (concept B) de l'organisation hybride (concept A) et spécialement des coopératives d'activité et d'emploi (concept C) qui appartiennent à l'Economie Sociale et Solidaire (contexte de recherche).

Notre raisonnement avance par logique d'emboîtement. C'est-à-dire, nous nous sommes intéressés à l'organisation hybride, puis aux sociétés coopératives comme organisation hybride, ensuite aux coopératives d'activité et d'emploi comme sociétés coopératives hybrides (*cf. Figure 1*).

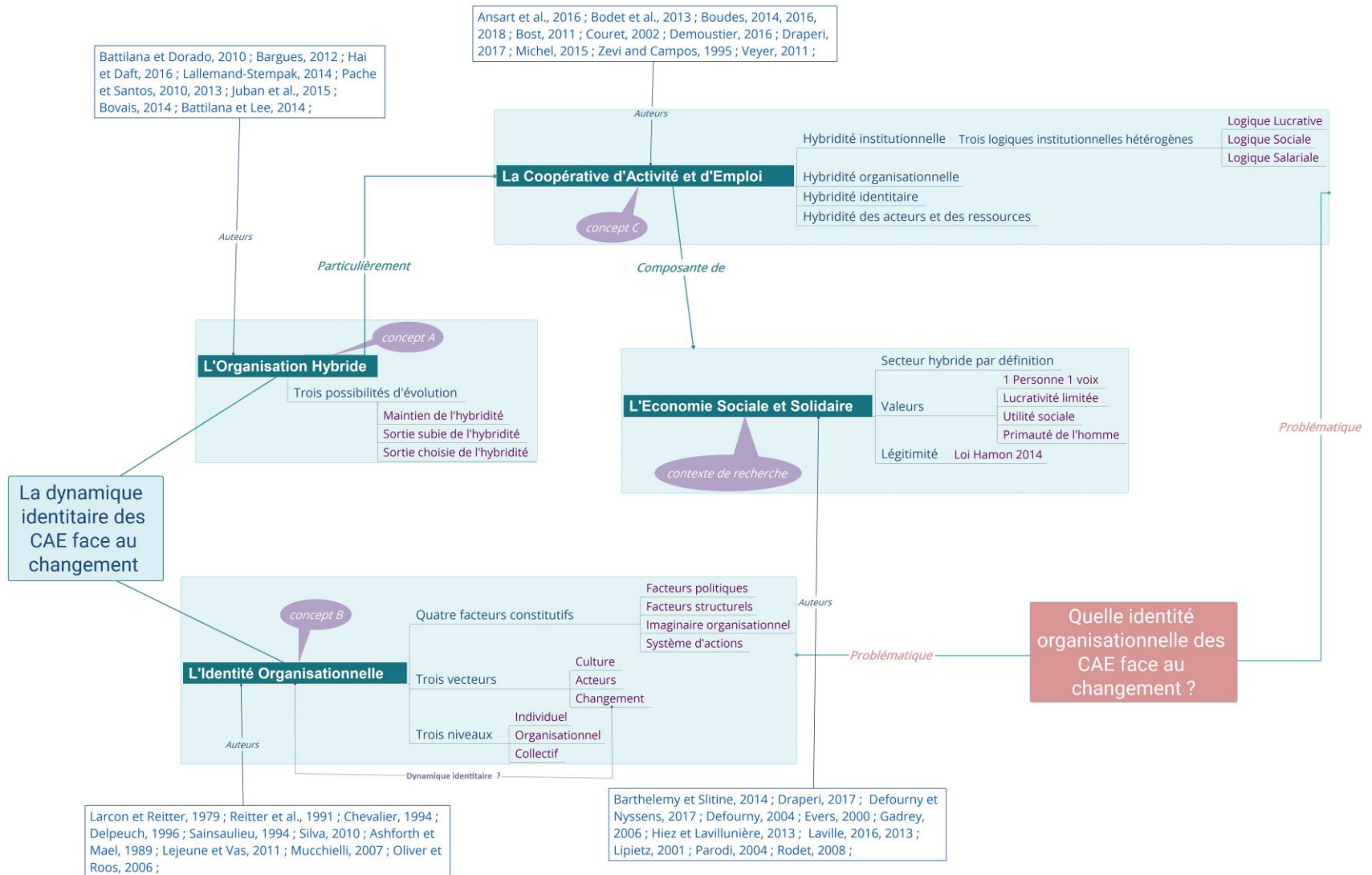


Figure 1 : Carte conceptuelle. Source : autrice



Par organisation hybride (concept A), nous assignons les organisations qui combinent plusieurs logiques institutionnelles hétérogènes, voire contradictoires, qui renvoient à des valeurs et principes d'action initialement antinomiques (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010 ; Hai et Daft, 2016 ; Lallemand-Stempak, 2014 ; Pache et Santos, 2010).

Il s'agit généralement d'une logique lucrative et d'une logique sociale, la combinaison de ces deux logiques permet aux hybrides de répondre à des enjeux sociaux tout en étant économiquement viable (Defourny et Nyssens, 2017 ; Pache et Santos, 2013) certes, mais provoque des conflits institutionnels et des tensions identitaires que les acteurs de l'organisation seront amenés à gérer grâce, notamment, aux approches de socialisation organisationnelle et de politiques d'embauche appliquées (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010).

Ces logiques institutionnelles sont concurrentes par définition (Boubakary, 2022), mais peuvent être complémentaires (Boudes, 2018).

Il faut noter enfin que l'hybridité des ressources employées (Defourny et Nyssens, 2017; Persais, 2017) par des membres ayant une double qualité (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015) est une caractéristique principale de l'organisation hybride.

Par identité organisationnelle (concept B), nous désignons un ensemble d'éléments interdépendants qui caractérisent l'organisation et la différencient de ses semblables en lui donnant sa spécificité et sa singularité (Larçon et Reitter, 1979) afin de répondre à la question : qui sommes-nous en tant qu'organisation.

Elle se compose de facteurs politiques, structurels, d'imaginaire organisationnel et de système d'actions (Larçon et Reitter, 1979) et se définit à travers trois vecteurs, la culture, les acteurs et le changement (Reitter et al., 1991).

Ainsi, l'identité est évolutive et dynamique. Evolutive, parce qu'elle évolue d'un niveau individuel à un niveau collectif en passant par un niveau organisationnel (Chevalier, 1994 ; Delpuech, 1996 ; Sainsaulieu, 1994). Et, dynamique (Silva, 2010) parce qu'elle est étroitement liée au changement (Larçon et Reitter, 1979 ; Reitter et al., 1991), elle est en effet constamment modifiée, bousculée, réinventée et négociée pour s'adapter continuellement à l'instabilité de l'environnement interne et externe de l'organisation.

Par Economie Sociale et Solidaire (contexte de recherche), nous entendons le secteur tiers (Lipietz, 2001) qui répond aux défaillances respectives du secteur public et lucratif (Defourny, 2004 ; Hiez et Lavillunière, 2013 ; Laville, 2013, 2016) et qui représente une solution à la dualité sectorielle publique – privée (Defourny et Nyssens, 2017).

C'est un secteur hybride qui a pour pilier principal l'utilité sociale (Barthelemy et Slitine, 2014 ; Gadrey, 2006 ; Parodi, 2010 ; Rodet, 2008) et qui fonctionne en se basant sur trois principes, la lucrativité limitée, les réserves indivisibles, et une personne est égale à une voix (Defourny et Nyssens, 2017; Lipietz, 2001; Parodi, 2004).

Ce secteur à financement et à régulation hybride (Defourny et Nyssens, 2017), géré par la loi Hamon du 31 juillet 2014, regroupe les coopératives, les mutuelles, les entreprises sociales, les associations et les fondations (ministère de l'Économie des finances et de la relance, 2014).

Par coopératives d'activité et d'emploi (concept C), nous désignons toute organisation qui hybride trois logiques institutionnelles hétérogènes, à savoir, sociale, salariale, et lucrative (Boudes, 2016, 2018), et qui fonctionne selon les valeurs d'utilité sociale, de lucrativité limitée, de démocratie participative avec une personne, une voie, et de bien commun (Ansart, Artis et Monvoisin, 2016 ; Couret, 2002 ; Demoustier, 2016 ; Michel, 2015 ; Zevi et Campos, 1995).

Nous désignons également toute société coopérative ouvrière et œuvrière de production qui offre à ses coopérateurs une alternative à l'emploi et répond à une double exigence potentiellement contradictoire (Bodet, De Grenier et Lamarche, 2013). Une exigence d'autonomie de travail, et une exigence de création de collectifs.

Cette alternative consiste à créer son emploi salarié en développant son activité entrepreneuriale, tout en bénéficiant de trois services : la sécurisation, la mutualisation, et la coopération (Bost, 2011; Veyer, 2011).

Donc, nous considérons que les CAE sont des organisations hybrides au niveau institutionnel, organisationnel et identitaire (Battilana et Lee, 2014 cités dans Juban, Charmettant et Magne, 2015), qui combine trois logiques institutionnelles hétérogènes (Battilana et Dorado, 2010 ; Hai et Daft, 2016 ; Pache et Santos, 2010, 2013), mais complémentaires (Boudes, 2014, 2016, 2018), et qui appartient à L'ESS, un secteur hybride par définition (Defourny and Nyssens, 2017).

Nous verrons que les tensions institutionnelles et identitaires sont inévitables, mais peuvent être gérées grâce aux approches de socialisation organisationnelle et de politiques d'embauche appliquées (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010).

Nous verrons par la suite que pour garder le contrôle sur son hybridité, les CAE devraient considérer leurs logiques institutionnelles, lucrative – sociale – salariale, comme de simples boîtes à outils aidant à transformer les ambiguïtés et contradictions institutionnelles en complémentarités et ambivalences (Boudes, 2018).

Nous formulons alors notre problématique de recherche de la manière suivante :

**Problématique de recherche :** Quelle identité organisationnelle des Coopératives d'Activité et d'Emploi face au changement ?

Pour étudier cette problématique générale de recherche, nous formulons ainsi quatre questions de recherche :

**Question de recherche 1 :** Dans quelle mesure les politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle contribuent-elles à atteindre une dynamique identitaire commune, forte et unique ?

**Question de recherche 2 :** Comment l'identité organisationnelle coopérative interagit-elle avec la pluralité institutionnelle et organisationnelle et à la dualité des acteurs et ressources ?

**Question de recherche 3 :** Dans quelle mesure la culture, les acteurs et le changement impactent-ils la dynamique identitaire de la coopérative ?

**Question de recherche 4 :** Comment des logiques institutionnelles hétérogènes contradictoires peuvent-elles devenir complémentaires ?

### 3 INTERETS DE LA RECHERCHE

Après avoir rédigé les motivations qui nous ont menés à construire l'objet de notre recherche ainsi que notre problématique, nous allons souligner les intérêts de notre recherche.

La littérature considère en effet l'identité organisationnelle comme le moyen d'atténuer les tensions institutionnelles et conflits identitaires internes à travers notamment les approches de socialisation organisationnelle et de politiques d'embauche (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010), mais nous n'avons pas à ce jour des travaux qui étudient l'identité organisationnelle des organisations hybrides et la considèrent comme un sujet central.

Dans ce sens, le premier intérêt de cette thèse est d'étudier l'identité organisationnelle des organisations hybrides à travers les coopératives d'activité et d'emploi dans une démarche dynamique puisqu'on prend en considération le changement.

Les recherches montrent en effet comment l'identité organisationnelle commune peut impacter positivement l'hétérogénéité institutionnelle des organisations hybrides (Amslem, 2013; Bargues, 2012; Battilana et Dorado, 2010; Bovais, 2014; Pache et Santos, 2010, 2013), mais la question inverse est rarement posée. C'est-à-dire, ce que l'organisation hybride devrait faire pour avoir une forte identité organisationnelle qui la distingue des autres organisations et la singularise, surtout face au changement.

La nécessité d'une identité organisationnelle commune pour la gestion de l'hétérogénéité institutionnelle est une réalité soulignée par la littérature (Bargues, 2012; Battilana et Dorado, 2010; Bovais, 2014; Chambers, 2014; Pache et Santos, 2013, 2010). Nous adhérons à ce raisonnement, mais nous pensons également que cette identité reste elle-même une finalité à atteindre.

Dans ce sens, l'intérêt de notre recherche réside dans le fait que nous changeons notre angle de vue pour considérer le concept de l'identité organisationnelle comme central méritant d'être traité non seulement comme un moyen, mais aussi comme une finalité, comme une préoccupation majeure des organisations hybrides en quête de sens.

Le deuxième intérêt de notre recherche concerne l'originalité de notre terrain. En effet, nous avons choisi d'étudier les coopératives d'activité et d'emploi à travers l'étude du cas de Coopaname.

---

Ce sont des organisations hybrides qui ont la particularité de combiner, contrairement aux autres formes hybrides qui combinent classiquement deux logiques, trois logiques institutionnelles hétérogènes que nous rappelons ici : les logiques, sociale – lucrative – salariale.

Ainsi, par sa dimension politique, sa taille et sa localisation géographique, Coopaname suscite un fort intérêt dans le monde de la recherche. On a pu recenser en effet une riche production scientifique des membres de Coopaname (Bodet et De Grenier, 2011 ; De Grenier et Lamarche, 2013 ; Bost, 2011 ; Nony et De Grenier, 2019 ; Sangiorgio et Defalvard, 2015 ; Sangiorgio et Veyer, 2009 ; Veyer, 2011 ; Veyer et Antoine, 2013 ; Veyer et Desgris, 2014 ; Veyer et Sangiorgio, 2006, 2008, 2018).

On a recensé également des publications scientifiques résultantes d'une même recherche sur la coopérative, notamment des thèses (Ballon, 2020 ; Boudes, 2017).

Enfin, les CAE représentent un objet de recherche assez complexe, de ce fait, notre intérêt a été immédiatement porté dessus.

## 4 PLAN DE LA RECHERCHE

Cette thèse (*cf. Figure 2*) est composée de deux parties, avec une introduction et une conclusion générale. Chaque partie est composée de trois chapitres. Chaque partie à sa propre synthèse et chaque chapitre a sa propre conclusion.

La première partie aura comme objectif de présenter la littérature qui nous a été utile pour notre cadrage théorique puis d'introduire nos propositions de recherche, notre problématique et nos questions de recherche.

Cet état de l'art comprendra deux cadres, un cadre conceptuel et un autre contextuel dans lesquels nous présenterons nos concepts théoriques principaux.

Nous commencerons dès lors par éclairer le concept de l'organisation hybride et de l'identité organisationnelle (chapitre 1), ensuite nous traiterons l'Economie sociale et solidaire (chapitre 2) puis nous nous attarderons sur la Coopérative d'Activité et d'Emploi (chapitre 3).

La seconde partie aura comme objectif de présenter notre étude de cas et de discuter des résultats.

Nous présenterons alors notre terrain de recherche ainsi que nos repères épistémologiques et méthodologiques (chapitre 4), notre étude de cas descriptive (chapitre 5), et enfin notre analyse (chapitre 6).

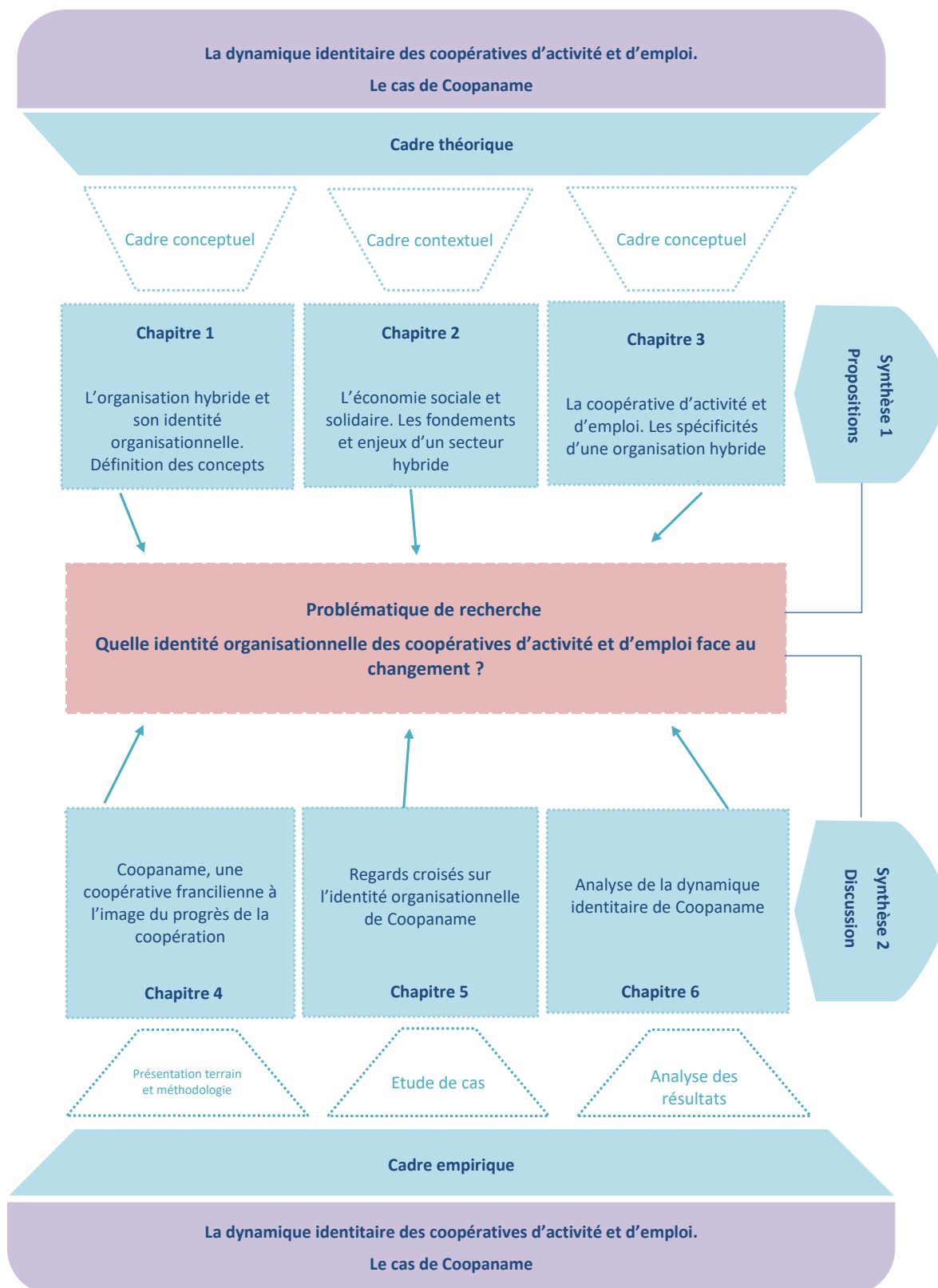


Figure 2 : Architecture de la thèse. Source : autrice

## PREMIERE PARTIE

---

Les Coopératives d'Activité et d'Emploi : Des organisations hybrides  
au cœur d'un secteur hybride



**A**pparu vers 1390, le mot « organisation » emprunte ses origines du mot grec « *organon* » et des mots latins « *organum* » et « *organicus* » qui signifient une partie du corps considérée dans sa fonction (Bloch et Wartburg, 2008).

Considérée comme un phénomène social (Pesqueux, 2010), l'organisation peut être définie comme une institution composée d'un groupe d'individus qui travaillent en collaborant et d'un ensemble de mécanismes et de moyens assurant son fonctionnement.

Pour les sociologues, l'organisation est une action collective à la poursuite d'une mission commune, ils la définissent comme une collectivité d'individus qui partagent un intérêt commun et qui participent à des activités coordonnées informellement pour atteindre un objectif.

Pour les politologues, l'organisation est une institution entre des individus d'une hiérarchie qui leur permettra de coopérer à la réalisation d'une fin constituant une règle pour l'action de chacun.

Pour les économistes, l'organisation est une forme rationnelle qui agit uniquement pour maximiser son profit.

Pour les gestionnaires, elle est un ordre dans un stock de ressources diverses pour en faire un instrument ou un outil en vue d'un projet.

Pour Larçon et Reitter (1979), l'organisation est « *un système aux multiples sous-systèmes, ces sous-systèmes sont occupés par des groupes humains complexes, façonnés par les règles du jeu de l'organisation, bâtissant leurs propres règles du jeu, interagissant, coopérant, formant des coalitions, se disputant le pouvoir. Les individus et les groupes sont confrontés à des codes. Ils pensent et rêvent, s'impliquent ou prennent leurs distances. Ils possèdent des mythes, des rites, une idéologie, toute une culture collective* ».

Quant au mot « hybride », il est emprunté aux langues anciennes par la voie des textes écrits. Apparue au XVI<sup>e</sup> siècle, il puise ses origines du latin « *ibrida* » qui signifie « sang-mêlé », altéré en « *hybrida* » sous l'influence du grec « *hubris* » (Picoche, 2005).

L'adjectif hybride se dit de ce qui est composé d'éléments disparates (Larousse, s. d.), de ce qui provient du croisement de variétés, de races, d'espèces différentes (Robert et Rey-Debove, 1999).

Le mot Hybridité désigne ce qui est de caractère d'hybride. Quant à l'hybridation, elle désigne le processus de métissage, de croisement naturel ou artificiel entre deux variétés ou deux races d'une même espèce.

Pour donner une définition multidimensionnelle à l'hybridité en sciences de gestion, il faut voir le phénomène sous différents ongles. Bovais (2014) en propose trois, le premier s'agit des identités collectives et organisationnelles ; le deuxième s'agit de la sphère organisationnelle telle que le processus de décision et l'équilibre du pouvoir ; quant au troisième, il comporte la sphère institutionnelle qui traduit les cognitions collectives et organisationnelles.

Nous verrons par la suite que ces trois ongles définis par l'auteur constituent les trois dimensions de l'hybridité (Battilana et Lee, 2014 cités dans Juban, Charmettant et Magne, 2015), à savoir, institutionnelle, organisationnelle, et identitaire. Nous verrons également que la cohérence de ces trois dimensions et le gage du bon fonctionnement de l'organisation hybride.

L'hybridité des ressources employées (Ballon, 2020 ; Defourny et Nyssens, 2017 ; Persais, 2017) par des membres ayant une double qualité (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015) au sein d'une organisation hybride est parmi les premières choses qu'on constate. Un constat très important que nous aborderons par la suite également.

Ainsi, Hai et Daft (2016) affirment que *"Hybrid organizations are a nexus where two or more conflicting logics meet"*. Donc les organisations hybrides sont un lieu de rencontre des logiques institutionnelles hétérogènes malgré leurs liens forts.

A titre d'exemple, la microfinance consiste à combiner une logique bancaire de rentabilité économique qui permet de pérenniser l'activité de l'organisation avec une logique de développement social (Bargues, 2012).

Il faut savoir que les organisations hybrides peuvent prendre différentes formes en combinant différentes logiques : les logiques, publique-marché dans les organismes publics avec les réformes du new public management ; les logiques science-marché dans les sociétés de biotechnologies ; les logiques sociale-lucrative dans l'Economie Sociale et Solidaire, etc.

De même, Lallemand-Stempak (2014) affirme que l'appellation « organisation hybride » peut désigner les organisations qui combinent plusieurs logiques institutionnelles, à savoir, généralement une logique sociale et une logique commerciale.

Par cette dualité de logique, ce type d'organisation est confronté en permanence à des tensions entre ses logiques hétérogènes, voire contradictoires, et des risques de domination d'une logique par une autre. Ce qui peut conduire à une situation de conflit interne chronique. La gestion de ces tensions s'avère nécessaire à la survie de l'organisation.

Donc on peut dire que les organisations hybrides sont, par définition, des organisations qui combinent deux ou plusieurs logiques institutionnelles hétérogènes. Il s'agit généralement d'une logique sociale et d'une logique lucrative<sup>1</sup>.

Le défi majeur de l'organisation hybride serait donc de maintenir simultanément et équitablement les logiques hétérogènes, voire contradictoires, qui s'affrontent au quotidien dans une même entité, que ça soit une fondation, une entreprise sociale, ou encore une coopérative.

Notre intérêt se porte particulièrement dans cette thèse aux coopératives d'activité et d'emploi (CAE), composantes principales de l'économie sociale et solidaire (ESS).

En effet, l'ESS est un secteur d'activité dite « *tiers secteur* » (Lipietz, 2001), qui se retrouve aux frontières floues des secteurs publics et lucratifs. C'est un secteur hybride qui existe à cheval entre deux secteurs régis par des logiques institutionnelles hétérogènes.

Quant aux CAE, ce sont des coopératives ouvrières et œuvrière de production qui assurent un « portage salarial » à ses coopérateurs et coopératrices sans être une société de « portage ».

Elles reposent en effet avant tout sur le principe d'une personne qui est égale à une voix, et sur les valeurs de solidarité, de primauté de l'homme, de démocratie, de recherche, de liens sociaux, d'émancipation et d'autonomie, etc.

Si les CAE attirent de plus en plus d'auto-entrepreneurs, nous pensons que cela est lié aux insatisfactions et déceptions respectives du secteur lucratif et public.

Dans cette première partie, nous nous intéressons alors à l'hybridité comme concept organisationnel et à l'hybridation comme processus organisationnel, nous nous intéressons aussi aux différentes voies d'évolution possibles pour les organisations hybrides. Nous aborderons par la suite le concept de l'identité organisationnelle avec ses dimensions, ses vecteurs, ainsi que ses facteurs constitutifs. (Chapitre 1)

---

<sup>1</sup> Nous préférons utiliser le terme lucratif plutôt que commercial ou économique parce qu'il englobe à la fois la sphère commerciale, économique et financière.

Ensuite, nous nous intéresserons à l'économie sociale et solidaire en tant que secteur hybride accueillant des organisations hybrides, notamment les coopératives d'activité et d'emploi. (Chapitre 2)

Enfin, nous aborderons les coopératives d'activité et d'emploi en tant qu'organisation hybride et Société Coopérative Ouvrière de Production (SCOP) respectant les valeurs et principes coopératifs. (Chapitre 3)

Le premier chapitre présentera un éclairage sur nos deux concepts théoriques de base. L'organisation hybride et l'identité organisationnelle.

Le deuxième chapitre aura pour objet d'apporter un éclairage sur les fondements théoriques de l'économie sociale et solidaire et ses enjeux actuels. L'objectif sera de présenter l'ESS en tant que secteur hybride accueillant des organisations hybrides, notamment les coopératives d'activité et d'emploi qui constitueront notre terrain de recherche.

Le troisième chapitre se focalisera sur les coopératives d'activité et d'emploi en tant qu'organisations hybrides. Une hybridité fortement présente dans les dimensions institutionnelle, organisationnelle, et identitaire.

Ensuite, et après avoir fait ce tour d'horizon, il sera temps de s'interroger dans une seconde partie sur l'identité organisationnelle d'une coopérative d'activité et d'emploi face au changement, une identité qui se construit à travers la culture de l'organisation, les changements vécus et l'emprunt laissé par ses membres (Reitter et al., 1991), une identité qui se constitue par des facteurs politiques et structurels, un imaginaire organisationnel, et des systèmes d'action (Larçon et Reitter, 1979).



---

## PREMIER CHAPITRE

# L'ORGANISATION HYBRIDE ET SON IDENTITE ORGANISATIONNELLE. DEFINITION DES CONCEPTS

---

Dans ce présent chapitre, deux concepts théoriques vont être définis et discutés. L'identité organisationnelle et l'organisation hybride.

Devenant quasiment la norme alors qu'elles étaient traitées comme une minorité il y a une vingtaine d'années, les organisations hybrides seraient de plus en plus populaires du fait qu'elles parviennent à répondre simultanément à des besoins contradictoires à travers la présence de logiques institutionnelles hétérogènes.

Leur popularité tient alors de leur capacité de conjuguer plusieurs logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991, cité dans Boudes, 2018) et leur particularité réside, entre autres, dans ses acteurs hybrides qui ont la capacité de faire des liens entre les frontières institutionnelles (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015).

En plus, les organisations hybrides sont capables de répondre à des enjeux sociaux tout en étant économiquement viables (Pache et Santos, 2013) dans un environnement complexe et instable.

De manière générale, les organisations hybrides incarnent des logiques institutionnelles concurrentes et opèrent dans un environnement institutionnel pluraliste (Boubakary, 2022) marqué par la présence de plusieurs logiques institutionnelles hétérogènes, voire même contradictoires (Hai et Daft, 2016).

Quant à l'identité organisationnelle, sa définition peut s'avérer complexe à cause de la multitude de disciplines auxquelles elle se réfère. En effet, le sens de ce concept doit se présenter comme un

---

« *construit humain* » qui s'élabore en faisant référence à un contexte bien défini relatif à une théorie (Mucchielli, 2007).

Cette complexité peut s'expliquer par deux éléments (Chevalier, 1994). Il s'agit de la liaison indissoluble qui existe entre l'individuel et le collectif, et les principes d'identification multiples auxquels les individus sont confrontés. On peut noter : la diversification croissante des référents identitaires et la nécessité permanente d'intérioriser des identités plurielles de façon inégale (Chevalier, 1994).

Ainsi, la position épistémologique de celui qui définit le concept semble déterminante puisqu'il existe une multitude de réalités scientifiques relatives à un contexte ou à une théorie. La réalité vraie ou absolue n'existe pas. Il s'agit seulement de construits intellectuels humains relatifs à des contextes et théories bien définies (Mucchielli, 2007). D'où la complexité de définition qui se distingue par la pluralité de références et la diversité de conclusions.

# 1 L'ORGANISATION HYBRIDE : CONCEPTS ET EVOLUTIONS

Comme on l'a déjà annoncé, l'organisation hybride est un lieu de contradiction par nature (Battilana et Dorado, 2010 ; Hai et Daft, 2016 ; Pache et Santos, 2013, 2010) permettant de combiner l'entrepreneuriat et le salariat, le lucratif et le social, l'état, le marché et la société civile, la science et le marché, l'académique et le service de soin, etc.

C'est de cette manière qu'on a vu l'émergence des coopératives d'activité et d'emploi qui transforment le chiffre d'affaires de ses entrepreneurs-salariés en salaire ; des entreprises sociales œuvrant pour des causes environnementales ou de justice sociale ; des organismes publics travaillant en partenariat avec des entreprises locales et des collectivités territoriales ; des entreprises de biotechnologie combinant les logiques science-marché, des écoles de médecine offrant des services académiques et de soin, etc.

Donc les formes hybrides d'organisation sont une réponse à un environnement complexe caractérisé par la présence constante et croissante de plusieurs logiques institutionnelles à la fois.

Cependant, leur cohabitation demeure un enjeu pour la théorie néo-institutionnelle (Bargues, 2012). Leur bon fonctionnement peut provoquer en effet une remise en question conceptuelle de celle-ci puisqu'elle considère l'organisation comme une entité reproduisant un seul modèle institutionnel cohérent pour gagner en légitimité vis-à-vis de ses référents institutionnels externes.

Cela dit, la loi Hamon 2014 de l'Economie Sociale et Solidaire reste le cadre juridique qui a bien institutionnalisé cette forme hybride malgré la dualité, voire la pluralité du secteur.

Nous allons discuter le principe de l'hybridité comme un concept organisationnel ainsi que celui de l'hybridation comme processus organisationnel. Ensuite, on va voir les différentes voies d'évolutions de l'organisation hybride dans le temps en explorant trois courants de recherche, à savoir, le maintien de l'hybridité, la sortie choisie, et la sortie subie de l'hybridité.

## 1.1 L'HYBRIDITE COMME CONCEPT ORGANISATIONNEL

Tout d'abord, l'organisation hybride doit combiner des logiques institutionnelles qui poursuivent des fins contradictoires (Hai et Daft, 2016 ; Pache et Santos, 2010) défendues par des acteurs hétérogènes (Defourny, 2004) représentants des logiques différentes (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015).



Ces logiques peuvent être complémentaires (Boudes, 2018), mais sont généralement hétérogènes (Lallemand-Stempak, 2014), voir conflictuelles (Hai et Daft, 2016), jamais cohabitées ensemble et de nature initiale antinomique (Bargues, 2012).

On note ici qu'une logique institutionnelle se définit comme un ensemble de pratiques matérielles et de constructions symboliques (Friedland et Alford, 1991, cité dans Boudes, 2018) constituant les principes d'organisation à la fois pour l'organisation et ses acteurs. Elle peut être perçue comme une boîte à outils qu'une organisation peut utiliser afin de répondre à la complexité des demandes institutionnelles contradictoires.

Ainsi, l'hybridité se manifeste au sein de l'organisation par la combinaison et la cohabitation de plusieurs logiques institutionnelles hétérogènes (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010 ; Lallemand-Stempak, 2014 ; Pache et Santos, 2010).

Cependant, les hybrides sont par définition tiraillés entre plusieurs logiques institutionnelles hétérogènes, voire contradictoires (Hai et Daft, 2016; Pache et Santos, 2010), elles sont donc tiraillées entre plusieurs sources de légitimité puisque chaque logique institutionnelle représente une source distincte de légitimité conforme à son système de normes, valeurs et croyances (Thornton et Ocasio, 2008).

Comme on peut constater dans le schéma ci-dessous (*cf. Figure 3*), de Hai et Daft (2016), que ces logiques rentrent en permanence en collision pour se retrouver avec une pluralité d'objectifs. Performance économique et compétitivité d'un côté, utilité sociale et lucrativité limitée de l'autre côté.

Les sources de légitimité sont entièrement différentes. Dans la logique lucrative, on ne jure que par les compétences techniques et expertises managériales. Or, dans la logique sociale, c'est la contribution à la mission sociale qui compte avant tout.

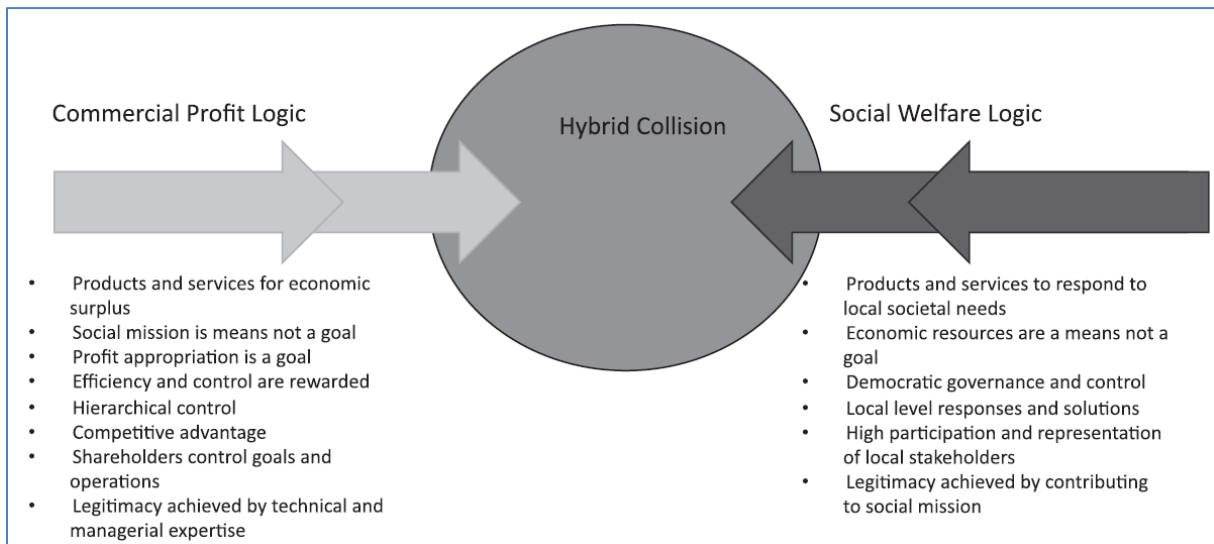


Figure 3 : Les deux logiques intégrées dans l'organisation hybride. Source : (Hai et Daft, 2016, p. 285)

L'hybridité se manifeste également au sein de l'organisation à travers trois dimensions ; institutionnelle par les valeurs, normes, croyances et cognitions collectives ; organisationnelle par les modes de management, de coordination et de jeux de pouvoir ; et identitaire par la définition de ce qui est central pour l'organisation (Bovais, 2014 ; Battilana et Lee, 2014 cités dans Juban, Charmettant et Magne, 2015).

Dans une organisation, l'hybridité institutionnelle serait alors la coexistence de plusieurs logiques institutionnelles hétérogènes et concurrentes, l'hybridité organisationnelle serait la cohabitation de plusieurs pratiques organisationnelles et managériales distinctes, et l'hybridité identitaire serait donc la coexistence d'identités organisationnelles hétérogènes à tendance conflictuelles.

Enfin, l'hybridité ne peut pas être un principe constant, il doit être vu plutôt comme un processus en adaptation continue à son environnement complexe.

La nature et le degré de l'hybridité peuvent en effet changer (Boudes, 2018) d'une organisation à une autre selon les besoins, les enjeux et les possibilités de combinaisons de logiques institutionnelles.

## 1.2 L'HYBRIDATION COMME PROCESSUS ORGANISATIONNEL

L'hybridation est un mouvement, un processus, un mécanisme de différenciation-intégration (Emery et Giauque, 2005).

Par ce mécanisme, les organisations se différencient progressivement pour développer leurs spécificités tout en étant contraintes de s'intégrer dans leurs environnements.

En effet, Emery et Giauque (2005) distinguent des formes de différenciation positive et négative. La forme positive doit être renforcée pour qu'elle soit durable et porteuse de sens au sein de l'organisation, quant à la forme négative elle doit être remplacée par un processus d'intégration.

La conséquence associée à ce processus d'intégration qui vise à remplacer une forme de différenciation négative est, tout simplement, la naissance des formes hybrides.

L'idée c'est d'intégrer de nouvelles valeurs cognitives afin de remplacer un élément de différenciation négative par un autre positif. L'ensemble de ces mouvements de différenciation-intégration constitue alors le processus d'hybridation.

Par ce processus d'hybridation (Emery et Giauque, 2005), on obtient comme résultat des organisations hybrides qui incorporent des éléments issus de différentes logiques institutionnelles (Battilana et Dorado, 2010). Ce qui fait d'eux une arène de contradiction par nature (Hai et Daft, 2016 ; Pache et Santos, 2013).

On obtient ainsi une hybridité unique pour chaque organisation en fonction de son degré et de sa nature, en fonction aussi des éléments qu'on a choisi d'intégrer ou de différencier (Battilana et Lee, 2014 cités dans Boudes, 2018).

Le degré et la nature de l'hybridité varient en effet d'une organisation à une autre selon la composition de ses membres, est-ce qu'ils sont majoritairement issus de la logique sociale, lucrative, ou salariale dans le cas des CAE ; selon les activités centrales exercées par ces membres ; et selon la culture, le design et les relations organisationnelles entretenues.

Ces éléments constituent les cinq dimensions de l'organisation hybride (Battilana et Lee, 2014, cité dans Boudes, 2018) susceptibles d'être intégrées ou différenciées (Emery et Giauque, 2005) selon le besoin de l'organisation.

Dans le cas de l'Economie Sociale et Solidaire, on obtient en effet des organisations qui croient à la primauté du but social tout en s'intéressant au profit, qui exercent une activité sociale et lucrative à la

fois, et qui s'adaptent à un environnement intransigeant aux questions sociales, sociétales, éthiques et environnementales, mais qui reste rudement concurrentiel ?

Enfin, on peut distinguer deux approches d'hybridation, une approche d'apprentissage qui se focalise sur la formation et une approche d'intégration qui vise à former un groupe d'acteurs intégré et engagé (Battilana et Dorado, 2010) que nous discuterons par la suite dans le troisième chapitre.

## 1.3 L'ORGANISATION HYBRIDE EN EVOLUTION

L'organisation hybride peut connaître trois différentes évolutions dans le temps, le maintien de son hybridité (Battilana et Dorado, 2010), la domination de la logique institutionnelle la plus centrale et solide engendrant une sortie subie de l'hybridité (Pache et Santos, 2013), et la sortie choisie de l'hybridité en suivant la voie de l'expérimentation (Boudes, 2018).

Elle peut en effet choisir de maintenir son hybridité en développant une identité organisationnelle commune (Battilana et Dorado, 2010) et en s'appuyant sur une structure organisationnelle spécifique, un management symbolique (Bargues, 2012), et des acteurs hybrides (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015) avec une grande capacité de résilience.

Une gestion de ressources humaines par la socialisation organisationnelle (Fisher, 1986 ; Van Maanen et Schein, 1979, cité dans Bargues, 2012) et les politiques d'embauches (Battilana et Dorado, 2010) adéquates semble nécessaire également afin de garantir une bonne homogénéité au sein de l'organisation.

L'organisation hybride peut subir également sa sortie de l'hybridité (Pache et Santos, 2013) si la logique institutionnelle la plus solide domine sur la logique la plus perméable.

Enfin, l'organisation hybride peut choisir de sortir de l'hybridité en développant une stratégie d'ambivalence et de redéfinition de socle discursif (Boudes, 2018). De cette manière, l'organisation pourrait poursuivre pleinement sa voie d'expérimentation.

### *1.3.1 Le maintien de l'hybridité*

Pour maintenir l'hybridité dans le temps, la structure organisationnelle choisie avec le statut juridique adéquat peut jouer un rôle très important (Battilana et al., 2012, cité dans Amslem, 2013).

En effet, la loi ESS de 2014 a joué un rôle important dans l'institutionnalisation de cette forme hybride en offrant un véritable statut juridique.

Ainsi, le maintien de l'hybridité peut être assuré en développant une identité organisationnelle commune (Battilana et Dorado, 2010) propre à l'organisation, la socialisation organisationnelle des nouveaux entrants s'avère un point central (Bargues, 2012), sans oublier les politiques d'embauche efficace pour atténuer les tensions et conflits entre les membres de l'organisation.

Il faut noter qu'en parlant de conflits internes, on distingue deux catégories de conflits. Des conflits institutionnels sur les objectifs et des conflits institutionnels sur les moyens (Pache et Santos, 2010, 2013). Ces conflits sans évidemment néfastes au maintien de l'hybridité.

Si l'organisation est capable d'éviter les conflits sur les objectifs, et si elle est capable de gérer les conflits sur les moyens en combinant stratégiquement des éléments intacts de l'un ou l'autre monde institutionnel (Pache et Santos, 2013), elle peut maintenir son hybridité.

Lorsque le conflit sur l'objectif est inévitable, l'organisation peut maintenir son hybridité en créant une identité forte qui concentre l'attention de ses membres sur des moyens convergents, tout en recrutant des membres libres de tout attachement institutionnel à la source du conflit d'objectif (Battilana et Dorado, 2010).

Enfin, plusieurs éléments peuvent contribuer en effet au maintien de l'hybridité. Le mode d'organisation, le développement d'une identité commune, la confiance, le management symbolique, les acteurs et leurs niveaux de résilience sont des points à souligner.

### **1.3.1.1 L'ORGANISATION AD HOC ET LE POSTMANAGEMENT**

Ce mode organisationnel est complètement adapté à l'environnement dynamique, instable et complexe des organisations hybrides.

Cette forme organisationnelle (Mintzberg, 1998) se caractérise par la présence d'unités fonctionnelles regroupant des professionnels travaillant en petites équipes selon les projets et les objectifs.

Le mécanisme de coordination clé est l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1998). Ce qui fait que les échanges sont moins formels qu'un mode organisationnel classique.

Ainsi, l'horizontalité est une caractéristique principale de l'organisation ad hoc (Mintzberg, 1998). Elle mobilise en effet les compétences pluridisciplinaires et transversales des membres de l'organisation, ce qui favorise l'innovation et l'apprentissage entre pairs.

C'est une organisation innovatrice, fluide et décentralisée, qui regroupe des pratiques relationnelles et managériales basées sur les relations horizontales plutôt que les relations hiérarchiques verticales, avec des relations entre paires plutôt que des relations autoritaires.

Ces principes se rapprochent énormément d'un courant récent appelé le « *postmanagement* » (Silva, 2021).

Ces nouvelles relations professionnelles favorisent l'émergence des pratiques innovantes, organisationnelle, managériale et sociale. Des pratiques centrées sur la collaboration et la coopération, au lieu de l'individualisme.

Les notions de partage, de convivialité, de confiance, d'horizontalité et de relations entre égaux doivent constituer un support fondamental pour les organisations hybrides qui ont besoin de ces bases organisationnelles et managériales afin de poursuivre leur double mission et maintenir leur hybridité.

En plus, l'auteur évoque la notion du « *ensemble* » et affirme que « *l'émergence de postures entre pairs correspond à une volonté de gérer ensemble un commun* » (Silva, 2021, p. 73). Ce qui nous interpelle ici c'est que la notion du bien commun, évoqué dans la définition, est fondamentale chez les organisations hybrides de l'ESS et spécialement les coopératives.

Comme les CAE, le postmanagement accorde alors une grande importance à la notion du commun.

Il serait donc un ensemble de règles de régulation que les membres de l'organisation, considérée comme bien commun, mettent en place. C'est une forme de régulation plutôt que de pouvoir (Silva et Strohl, 2016).

La gestion de l'inutile, le droit à l'expérimentation, les leçons de l'échec, l'importance du ludique, ce sont des éléments auxquels le postmanagement accorde une grande importance. Pour que ça soit pris en compte, les membres de l'organisation doivent adopter des postures d'écoute et d'empathie mutuelles et sortir des relations dominants-dominés (Silva, 2020).

Si les membres de l'organisation hybrides adoptent cette posture, ça pourrait certainement éviter des tensions entre les représentants de logiques institutionnelles hétérogènes en faisant l'effort de l'écoute et de l'empathie. De cette manière, les logiques concurrentes peuvent devenir complémentaires.

Donc, pour maintenir son hybridité, l'organisation a besoin d'une forme organisationnelle qui accorde une grande importance à la notion du bien commun, une forme plus souple et plus horizontale en s'appuyant sur l'ajustement mutuel et la régulation.

Une forme organisationnelle qui s'appuie sur le respect, l'écoute et l'échange réciproque, sur l'attention, l'implication et l'engagement, sur la bienveillance et l'empathie, sur la participation et la

coopération, sur la notion d'équipe et du bien commun, et enfin, le lien social par les affects et pas seulement les projets (Silva, 2020, 2021 ; Silva et Strohl, 2016).

### 1.3.1.2 LE MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE

Il est évident que les valeurs de l'organisation hybride de l'Economie Sociale et Solidaire sont fondées sur la confiance. Cette notion est souvent associée à l'engagement des acteurs et l'implication des parties prenantes.

En effet, l'ESS définie par la loi Hamon 2014 réunit les organisations ayant la volonté de concilier solidarité, utilité sociale et lucrativité limitée (Defourny et Nyssens, 2017). En présence de confiance entre les différents acteurs et parties prenantes, cette volonté de solidarité et d'utilité sociale est perçue comme légitime (Parodi, 2004, 2010).

Ainsi, l'implication est la force qui conduit l'individu à s'engager et s'identifier à l'organisation (Imperatori et Ruta, 2015, cité dans Seran, 2019), et permet la conciliation des impératifs sociaux et lucratifs au sein de l'organisation hybride (Mowday, 1998, cité dans Seran, 2019).

Il faut savoir que la confiance renforce l'engagement des membres de l'organisation et leur volonté de coopérer malgré leur appartenance à des logiques institutionnelles hétérogènes.

Donc le déploiement d'un management par la confiance permettrait de développer le sens de l'implication et de l'engagement des acteurs de l'organisation hybride. Et puisque l'implication permet de concilier les impératifs des logiques institutionnelles combinées, elle devrait atténuer les tensions entre ces logiques pour éviter qu'elles se transforment en conflits identitaires.

Le management par la confiance peut être considéré comme une vraie « *philosophie managériale* » (Blanchot, 2018) nécessitant pour les organisations hybrides d'innover. L'innovation managériale passe alors par l'invention et l'implémentation de nouvelles pratiques, structures, et techniques de management (Birkinshaw et al., 2008, cité dans Seran, 2019).

Cette philosophie devrait avoir un effet positif sur l'implication des membres de l'organisation représentant différentes logiques. Elle devrait permettre du coup la consolidation d'une identité organisationnelle commune assurant le maintien de l'hybridité.

Enfin, le management par la confiance se caractérise par l'hétérogénéité des pratiques (Lacan, 2016). De ce fait, il s'avère qu'il est le mode de management le plus adéquat pour les organisations combinant des logiques institutionnelles hétérogènes aussi.

### 1.3.1.3 LE MANAGEMENT SYMBOLIQUE

Pour maintenir son hybridité, l'organisation doit développer et laisser émerger un management symbolique.

Ce maintien repose sur une croyance « *quasi mystique* » (Bargues, 2012) sur l'importance de la mission suprême de l'organisation.

Cette idéologie doit créer des liens entre les membres, elle doit leur permettre aussi de se maintenir dans un tel environnement complexe.

En effet, le management symbolique s'appuie sur les symboles, les mythes, les traditions organisationnelles, les métaphores, les rituels, les héros et le cadre physique (Ashforth et Mael, 1989).

A travers la manipulation de ces éléments, le management symbolique assure une certaine transmission des représentations managériales de l'identité organisationnelle.

Il faut savoir que le management symbolique débute avec la socialisation organisationnelle des nouveaux recrues (Bargues, 2012). Elle constitue donc un moment clé du management symbolique.

Elle assure en effet une certaine adhésion des nouveaux membres aux valeurs, croyances et missions de l'organisation et permet une certaine routinisation du charisme et du leadership institutionnel (Bargues, 2012). La socialisation organisationnelle représente alors un vrai support au management symbolique.

L'objectif du management symbolique serait donc de rendre compatible l'identité individuelle des nouveaux entrants avec celle de l'organisation à travers la familiarisation, les ajustements et compromis, les interprétations et internalisations, l'identification, etc.

Enfin, ce mode managérial prend une place très importante dans les organisations hybrides puisque leur pilotage est orienté plus par les valeurs et beaucoup moins par la hiérarchie.

### 1.3.1.4 L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE COMMUNE

Pour maintenir sa nature hybride, l'organisation doit créer une identité organisationnelle commune (Battilana et Dorado, 2010) entre ses membres. Cette identité commune doit établir un équilibre entre les logiques combinées.



C'est une sorte de balance qui assure l'équilibre en s'appuyant sur les politiques d'embauche qui définissent qui peut devenir membre de l'organisation et les politiques de socialisation qui enseignent et renforcent les comportements et valeurs souhaités chez les employés (Battilana et Dorado, 2010).

En effet, une telle identité doit empêcher la formation des identités des sous-groupes au sein de l'organisation. Si ces sous-identités émergent, elles peuvent provoquer des tensions entre logiques, rendant ainsi leur combinaison intenable (Battilana et Dorado, 2010).

En plus la création de cette identité commune permet non seulement d'éliminer les tensions et conflits entre logiques, mais aussi de fournir « *un réceptacle commun* » dans lequel les membres représentant et défendant chaque logique institutionnelle vont pouvoir « *pacifier* » leurs rapports en trouvant « *un espace cognitif et symbolique de dépassement des conflits institutionnels.* » (Bargues, 2012)

Sans avoir les processus et systèmes de socialisation, il est difficile pour les organisations hybrides, notamment les coopératives de réussir cette tâche si cruciale à l'instauration d'une identité commune.

Elle doit alors porter une intention considérable à la communication ainsi qu'aux systèmes de formation, de promotion et d'incitation, qui sont les facteurs de conception clé pour enseigner et renforcer les comportements et valeurs souhaités chez les membres de l'organisation (Battilana et Dorado, 2010).

Ainsi, l'instauration d'une identité organisationnelle commune permet de soutenir la cohabitation des logiques sous réserve que les parties prenantes soient cognitivement formées et informées, souples et socialisées à cette dualité, voir pluralité. Il faut donc minimiser la résistance à une logique ou à une autre en formant des groupes cognitifs et en encourageant les proximités cognitives, ce qui facilite la combinaison des valeurs, croyances et pratiques existantes ou importées.

### 1.3.1.5 LA RESILIENCE DES ACTEURS

La résilience organisationnelle permet aux acteurs de s'adapter en continu, de se réinventer et de transformer leurs contraintes en opportunités. Elle se construit en renforçant les liens entre le sens et le cadre au sein de l'organisation.

Par création de sens, on désigne la notion du *sensemaking* (Weick, 1995, cité dans Autissier et Vandangeon-Derumez, 2021) à travers les interactions sociales. Le sens se crée ainsi en interagissant avec les autres. Par cadre, on désigne la structure organisationnelle.

Sachant que le lien entre cadre et sens n'est pas stable (Weick, 1993, cité dans Autissier et Vandangeon-Derumez, 2021), on peut assister à un cycle vicieux d'interactions. La construction du sens conduit à davantage de cadres élaborés qui favorisent davantage de sens et significations.

Donc c'est en renforçant le lien entre le cadre et le sens que le mouvement de construction organisationnelle participe à bâtir la résilience (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2021).

En effet, l'auteur avance que pour comprendre la résilience des organisations dans un contexte de changement majeur, il faudrait s'intéresser aux leviers du *sensemaking* et au moyen à mettre en place pour assurer ce mouvement de construction qu'il appelle « *organizing* ».

Ainsi, la résilience « *ne constitue pas seulement la capacité d'une organisation à simplement résister aux chocs, mais plutôt sa capacité à éviter les chocs* » (Roux-Dufort, 2003, cité dans Autissier et Vandangeon-Derumez, 2021, p. 46).

Chez les hybrides, la coalition des logiques institutionnelles combinées peut être vécue comme un « choc », les tensions et conflits institutionnels et identitaires qui en résultent peuvent être perçus comme « choc » aussi pour certains acteurs.

Donc, le *sensemaking* associé à un bon cadre assure la résilience au sein de l'organisation. En revanche, l'effondrement du sens conduit à la destruction de la résilience des membres de l'organisation.

Pour éviter des effondrements de sens (Weick, 1993, cité dans Autissier et Vandangeon-Derumez, 2021), identifie quatre leviers susceptibles d'assurer la résilience des organisations.

Il s'agit de l'improvisation et le bricolage afin de rester créatif, les systèmes de rôles virtuels qui permettent d'assurer mentalement tous les rôles et prendre en charge les rôles vacants, l'interaction respectueuse basée sur la confiance, l'honnêteté et le respect de soi, et enfin, adopter la sagesse comme attitude pour pouvoir douter et questionner ses croyances, connaissances, et compétences.

Donc pour permettre la résilience, chaque acteur de l'organisation doit être en mesure de mobiliser ces quatre leviers.

### ***1.3.2 La sortie « choisie » de l'hybridité***

Alors que l'institutionnalisation peut être perçue comme une étape finale de stabilisation dans le cycle de vie des hybrides (Bouchard, Evers et Fraise, 2015), certaines peuvent choisir une voie complètement différente.

En effet, elles peuvent choisir de développer une stratégie de distanciation (Boudes, 2018) avec leurs logiques institutionnelles constitutives afin de poursuivre un certain mouvement d'expérimentation.

Il s'agit donc de défaire son cadre hybride au lieu de l'institutionnaliser à travers deux processus. L'ambivalence et la redéfinition d'un socle discursif (Boudes, 2018).

On note ici que l'ambivalence est un concept emprunté du domaine de la psychologie, il peut être défini comme *le caractère de ce qui comporte deux composantes de sens contraire, ou de ce qui se présente sous deux aspects cumulatifs sans qu'il y ait nécessairement opposition* (Robert et Rey-Debove, 1999).

A travers une étude menée dans une coopérative d'activité et d'emploi, on a pu affirmer qu'une organisation hybride peut adopter une relation ambivalente avec les logiques institutionnelles qu'elle combine (Boudes, 2018), à savoir, lucrative, sociale, et salariale.

Ces orientations, à la fois positives et négatives envers ses logiques institutionnelles, permettent à l'organisation hybride de souligner les tensions présentes dans chacune des logiques et par conséquent à défaire l'hybridité.

La coopérative est effectivement très critique envers les logiques institutionnelles constitutives qu'elle combine.

En effet, alors qu'elle enseigne à ses coopérateurs les valeurs et principes coopératifs au travers des formations et des universités annuelles et qu'elle les incite à participer aux différents débats autour de la démocratie et du projet collectif de la coopérative ; elle se montre très critique envers la famille des CAE qui n'arrive toujours pas à s'unifier autour d'un mouvement politique.

Et alors qu'elle reconnaît le besoin d'autonomie des individus en transformant le chiffre d'affaires qu'ils réalisent en salaire, elle refuse catégoriquement la promotion de l'auto-entrepreneuriat.

De la même manière, elle critique le manque de flexibilité du cadre salarial en proposant des mécanismes de solidarité alors qu'elle ne rate pas l'occasion pour défendre le droit du travail.

C'est en montrant la fragilité des logiques combinées à travers ces aspects d'ambivalence que la coopérative arrive à défaire son cadre hybride.

Mais la question qui se pose, si on défait le cadre hybride au sein d'une organisation hybride par quoi peut-on le remplacer ?

L'émancipation de l'hybridité se fait en effet en redéfinissant un socle discursif (Boudes, 2018) sur lequel on peut se reposer. Il s'agit de renforcer ses liens et racines avec les valeurs qui comptent le plus aux yeux de l'organisation.

Dans le cas de la CAE étudiée, le socle était les principes coopératifs et plus spécialement le principe d'éducation, formation et information, et le principe de coopération inter-coopérative (Boudes, 2018). En s'appuyant sur ces deux principes, la coopérative peut entretenir sa gouvernance démocratique à travers le premier et étendre son expérimentation grâce au second.

*Enfin, « Le cas des CAE permet en effet de voir que l'institutionnalisation n'est pas recherchée par toutes les organisations hybrides et peut même être perçue comme une menace plus qu'une garantie de développement » (Boudes, 2018, p. 56).*

Classiquement, les organisations hybrides doivent chercher en permanence un équilibre entre ses logiques institutionnelles combinées pour maintenir leur hybridité. Cette quête d'équilibre se fait à travers les acteurs membres de l'organisation représentant les différentes logiques.

De la même manière, chez les organisations sortantes de l'hybridité, ce sont les acteurs qui assurent l'équilibre entre l'institutionnalisation et l'expérimentation. Ainsi, *« L'équilibre entre institutionnalisation et expérimentation semble ici s'opérer à l'échelle du champ avec d'une part des acteurs dédiés à chacun des mouvements (les réseaux institutionnels œuvrant davantage pour l'institutionnalisation, alors que les réseaux plus informels poursuivent l'expérimentation). Deux mouvements qui s'avèrent finalement être plus complémentaires que contradictoires » (Boudes, 2018, p. 56).*

### ***1.3.3 La sortie « subie » de l'hybridité***

Sachant que le degré d'hybridité varie d'une organisation hybride à une autre (Boudes, 2018), le risque de domination d'une logique institutionnelle par une autre reste toujours présent (Pache et Santos, 2013). Ce qui conduit certainement à des tensions de logiques manifestées dans les interactions entre les personnes clés représentant chaque logique.

Il faut savoir que le soutien politique en interne d'une logique ou d'une autre de la part des membres de l'organisation (Pache et Santos, 2010) peut être crucial dans la gestion de ce genre de tensions.

Si ces tensions ne sont pas gérées, elles se transforment en conflits internes. Et si ces conflits ne sont pas résolus, on peut assister à une sortie « subie » de l'hybridité.

En effet, la gestion en interne des logiques institutionnelles incarnées à travers : la séparation temporelle et spatiale des logiques (Pool et Van de Ven, 1989, cité dans Bovais, 2014), la conciliation des logiques par les compromis organisationnels (Bargues, 2012), le compartimentage symbiotique (Battilana et al., 2013, cité dans Bovais, 2014), ou le couplage sélectif (Pache et Santos, 2013) ; peuvent s'avérer pas suffisante au maintien de l'hybridité.

Ainsi, l'absence d'une identité organisationnelle commune (Battilana et Dorado, 2010) et la présence de plusieurs sous-identités en tension permanente provoquent un conflit identitaire au sein des membres et groupes appartenant aux différentes logiques. Ce conflit peut être la cause principale du déclin de l'hybridité.

En plus, si les acteurs n'adhèrent pas suffisamment à la vision globale de leur organisation et s'ils n'acceptent pas sa réalité, qui est la pluralité institutionnelle, l'hybridité de cette dernière sera destinée à l'échec.

Si la structure juridique choisie n'est pas adaptée au caractère hybride de l'organisation, ce dernier sera mis en péril également.

Enfin, il est clair que l'origine institutionnelle et organisationnelle de l'organisation détermine la logique la plus solide en son sein.

Si l'organisation hybride est enracinée dans le monde social, il est évident que la logique la plus solide en son sein serait la logique sociale. De même, si l'origine de l'organisation hybride est lucrative, il est évident que la logique la plus forte et qui risquerait de dominer sur la logique la plus faible serait la logique lucrative.

Ici, on peut parler de « perméabilité » de logiques (Pache et Santos, 2013). La logique la plus perméable est la logique la plus enracinée dans l'organisation et peut facilement absorber la logique concurrente moins solide.

De cette manière, l'organisation peut se retrouver avec une seule logique quand la logique moins solide est absorbée par la logique dominante.

Donc si la balance de force entre logiques concurrentes bascule d'un côté ou d'un autre, l'organisation va subir sa sortie de l'hybridité. En d'autres termes, si les hybrides d'origine sociale continuent de se piéger dans la mimique des pratiques sociales ou si les hybrides d'origine lucrative se sentent contraints cognitivement à répliquer continuellement des pratiques lucratives, elles ne le seront plus !

## 2 L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE

Le mot « identité », apparue en 1370, trouve ses origines dans le latin avec « *identitas* » de idem « le même ». C'est le caractère de ce qui est un en faisant référence à l'unité. En psychologie, l'identité personnelle est le caractère de ce qui demeure identique à soi-même. Quant à l'identité culturelle, elle fait référence à l'ensemble de traits culturels propre à un groupe qui lui confère son individualité (Robert et Rey-Debove, 1999).

Au fil des temps, plusieurs domaines scientifiques et courants de pensée se sont intéressés à étudier l'identité sous différents angles. La philosophie sociale et politique, le droit, la psychologie et la psychanalyse, la sociologie, l'anthropologie (Moingeon et Ramanantsoa, 1997), et bien d'autres disciplines ne faisant pas partie des sciences humaines.

Nous rappelons ici que notre intérêt se porte à l'identité organisationnelle des CAE. Nous nous référons particulièrement aux sciences humaines et nous nous reposons sur un paradigme subjectif et interprétatif.

Cela dit ...

Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? Reste la question mythique à laquelle l'identité organisationnelle doit apporter une réponse. Une identité organisationnelle qui a été définie dans les années 80 comme un ensemble de critères centraux et durables qui différencie l'organisation des autres (Albert et Whetten, 1985, cité dans Lejeune et Vas, 2011).

### 2.1 DEFINITIONS

Dans les sciences humaines, le concept de l'identité s'articule au carrefour de plusieurs disciplines (Sainsaulieu, 1994), à savoir, la psychologie, l'anthropologie, la sociologie, et les sciences politiques.

On peut dire alors que l'identité est un ensemble de référents subjectifs permettant une définition appropriée d'un acteur social (Mucchielli, 2007) qui contribue à un processus dynamique de construction de sens (Silva, 2010).

L'identité organisationnelle peut être définie tout d'abord comme « *ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation* » (Albert et Whetten, 1985, cité dans Oliver et Roos, 2006). Elle doit refléter « *des attributs distinctifs et centraux d'une organisation* –

*comme ses valeurs, sa culture, ses modalités de performance, et ses produits* » (Elsbach et Kramer, 1996, cité dans Oliver et Roos, 2006).

L'identité est en effet un « *ensemble de significations apposées par des acteurs sur une réalité physique et subjective, plus ou moins floue, de leurs mondes vécus ..., l'identité est donc un sens perçu donné par chaque acteur au sujet de lui-même ou d'autres acteurs* » (Mucchielli 2007, p. 12).

Elle peut en effet être considérée comme la définition de soi à partir des valeurs de l'organisation et de ce qu'elles représentent (Ashforth et Mael, 1989).

Elle peut être considérée ensuite comme « *un système de références qui mène à la découverte de ce que nous sommes, en notant la proximité que nous avons avec certains individus et les différences que nous pouvons avoir par rapport à d'autres* » (Piotet et Sainsaulieu, 1994, cité dans Silva, 2010, p. 187).

Pour Delpuech (1996), l'identité désigne à la fois ce qui singularise et ce qui rassemble, l'individu et le groupe, la permanence et le changement. Elle peut donc être considérée à la fois comme un processus et une conscience.

Comme processus parce qu'elle décrit le processus d'attachement d'un individu à une organisation. Et conscience parce qu'elle représente la réalité de l'individu, son sentiment vis-à-vis de lui-même.

Ainsi, elle a une nature spatio-temporelle et relationnelle (Silva, 2010). La construction de l'identité est donc le résultat d'un processus social dans un espace-temps précis.

L'identité est toujours plurielle parce qu'elle implique toujours différents acteurs du contexte social. Ces acteurs ont toujours leur propre lecture de leur propre identité ainsi de celle des autres acteurs.

Elle est aussi toujours en transformation parce que les contextes de références qui fournissent les significations sont chacun en évolution du fait même des interactions.

Empruntée de (Chambers, 2014, p. 166) « *who we are as an organisation* », l'identité organisationnelle doit enfin apporter une réponse à la question, qui sommes-nous en tant qu'organisation ?

Il faut savoir que l'identité organisationnelle se compose, entre autres, d'un ensemble cohérent de messages, comprenant de la stratégie, de la structure, de l'idéologie insérée par les dirigeants, de la culture et du jeu de pouvoir. Ces éléments ont, en général, une certaine continuité et spécificité par rapport aux autres.

L'identité organisationnelle résulte alors de l'ensemble de ces caractéristiques spécifiques qui prennent en charge l'établissement de la singularité de l'organisation par rapport aux autres (Reitter et al., 1991 ; Chevalier 1994).

Enfin, l'identité organisationnelle peut être définie à partir des affirmations et compréhensions identitaires (Lejeune et Vas, 2011). Ces deux composantes de l'identité organisationnelle s'articulent autour des membres de l'organisation du simple acteur au leader qui jouent un rôle crucial dans la transmission des discours, croyances, valeurs, etc.

En effet, si l'identité organisationnelle répond à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? », les affirmations identitaires répondent à la question « qui sont les membres de l'organisation en tant qu'organisation ? ». Quant aux compréhensions identitaires, elles permettent de répondre à la question « qu'elles sont les croyances partagées par les membres de l'organisation à propos de leur propre organisation ? » (Lejeune et Vas, 2011)

A partir de ses éléments distinctifs, une véritable culture organisationnelle se cristallise progressivement pour être assimilée par les membres de l'organisation.

Donc, l'identité organisationnelle est supposée pouvoir décrire ce qui est fondamental, durable et distinctif dans l'organisation. Elle doit être cohérente avec l'identité collective de l'espace sociale dans lequel elle se trouve afin de faciliter les jeux de combinaisons et d'articulations entre elles.

A ce stade, il sera judicieux de préciser de quelle identité on parle.

## 2.2 L'IDENTITE INDIVIDUELLE, ORGANISATIONNELLE ET COLLECTIVE

Il existe en effet trois niveaux de l'identité. Un niveau individuel propre à chaque personne, un niveau collectif propre à un groupe, et un niveau organisationnel propre à l'organisation.

Ce qu'il faut savoir, c'est qu'il existe une influence réciproque entre l'identité de l'organisation et celle des individus (Silva, 2010). De ce fait, la relation entre les différents niveaux identitaires reste très étroite.

La formation de l'identité individuelle relève d'un processus psychologique dans lequel l'individu construit une sorte de biographie personnelle strictement individuelle qui rentre en interaction avec son espace à lui. C'est pour cette raison que Sainsaulieu (1994) la considère comme une dimension profondément constitutive de l'identité de toute l'organisation. Le sentiment d'appartenance de ses membres est une condition sine qua non à son existence.

L'identité individuelle est l'identité propre à l'acteur social. En d'autres termes, c'est l'ensemble « *de traits spécifiques qui permettent de le définir et de l'identifier* » (Chevalier, 1994, p. 239).



Le passage de l'identité individuelle à l'identité collective se fait instinctivement dès qu'une entité collective se construit à travers les processus d'identification et d'identisation.

Le processus d'identification consiste à se reconnaître comme semblable à ceux appartenant au même groupe. Quant au processus d'identisation, il consiste à se reconnaître comme différent de ceux qui n'appartiennent pas au groupe (Chevalier, 1994).

En effet, dans un groupe, on trouve à la fois les signes qui distinguent les membres du groupe des individus qui n'appartiennent pas au groupe et les signes qui permettent aux individus de se reconnaître au sein du même groupe. Il s'agit des signes distinctifs qui permettent aux membres du même groupe à la fois de se distinguer d'autres individus et de se reconnaître entre eux.

Ces signes distinctifs se manifestent par les traditions, les coutumes, les rituels et habitudes, les valeurs communes, etc. c'est là où la culture intervient.

Il faut noter ainsi que l'identification est *« le processus par lequel l'individu intériorise les valeurs du groupe et substitue les objectifs collectifs à ses propres buts (...) l'identification amène ainsi l'individu à adopter une personnalité organisationnelle distincte de la personnalité individuelle, qui garantit la compatibilité spontanée de ses décisions avec les objectifs de l'organisation »* (Delpuech 1996, p. 680).

En plus, l'individu redéfinit constamment ses orientations au sein de son organisation en fonction d'une transaction double : *« une transaction de soi avec les autres qui le reçoivent ou le rejettent, et une transaction avec sa propre histoire qui confirme ou infirme le chemin parcouru »* (Sainsaulieu 1994, p. 257).

Les organisations sont en effet des lieux propices de production des identifications et d'apprentissages collectifs. Chevalier (1994) pense que c'est l'aspect collectif de travail qui permet le façonnage des identités collectives. Un façonnage qui se fait par étapes emboîtées.

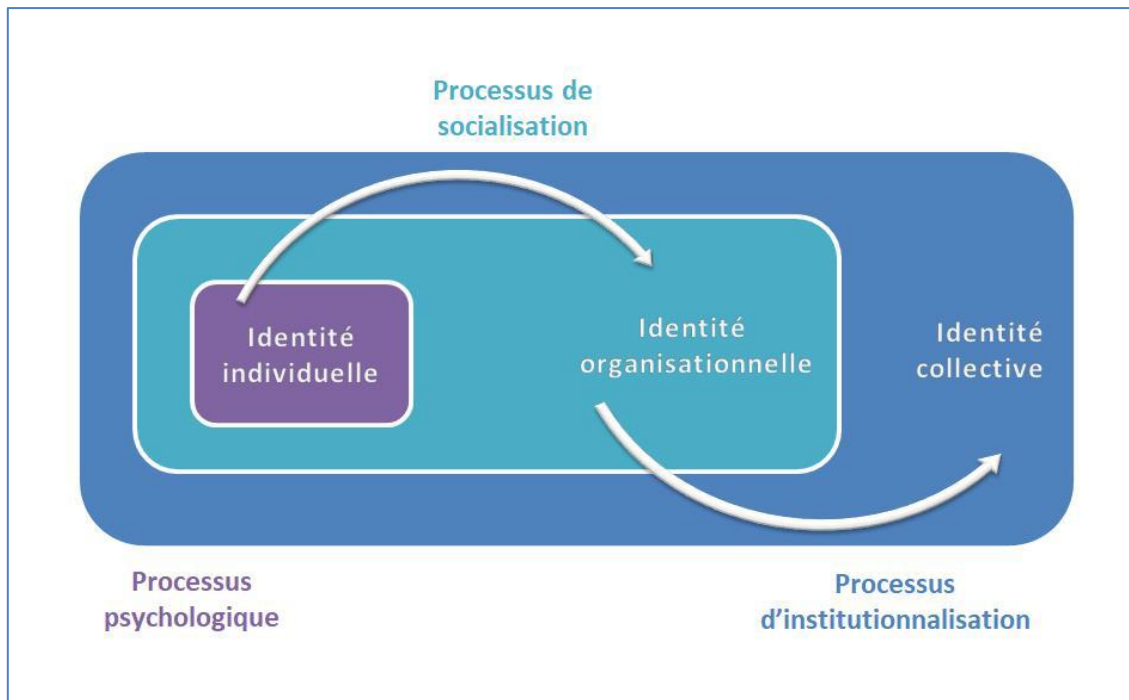


Figure 4 : L'évolution de l'identité. Source : autrice

Pour atteindre l'identité collective, la sphère sociologique doit s'ajouter à la sphère psychologique individuelle pour permettre à la conscience individuelle de se projeter constamment sur un ensemble d'arrière-plans d'histoires collectives (Delpeuch, 1996). Cet arrière-plan comprend l'ensemble des interactions entre les individus dans un espace défini. On peut déduire alors que l'identité collective à une double dimension spatiale et temporelle.

Ainsi, les identités individuelles, organisationnelles, et collectives s'imbriquent et prennent appui les unes sur les autres (Chevalier, 1994). En effet, l'identité individuelle doit se socialiser pour donner naissance à une identité organisationnelle qui se développe au sein des groupes et organisations, dans des espaces bien définis, et s'institutionnalise au fil des temps sous forme de communautés (cf. Figure 4).

Par le biais du jeu d'institutionnalisation (Chevalier, 1994), les identités organisationnelles sont consolidées pour donner naissance à une identité collective.

La formation de l'identité individuelle « passe par un processus d'identifications successives, par lequel les valeurs, normes, et conduites des groupes d'appartenance vont être progressivement intériorisées », quant à l'identité collective, elle « est construite au fil des interactions qui se nouent entre les membres » (Chevalier, 1994, p. 239).

L'ensemble des significations, permettant l'action sociale, et qui est diffusée par la société, constitue le « *noyau dur* » de l'identité collective. C'est le code qui sera intériorisé par chacun.

Cette identité se constitue à travers quatre facteurs qu'on va voir par la suite.

## 2.3 LES FACTEURS CONSTITUTIFS DE L'IDENTITE AU SEIN DE L'ORGANISATION

Larçon et Reitter (1979) ont défini quatre familles de facteurs constitutifs de l'identité organisationnelle.

Des facteurs politiques, des facteurs structurels, des systèmes d'action, et un imaginaire organisationnel.

Les facteurs structurels et politiques constituent les fondements et les racines de l'identité, quant à l'imaginaire organisationnel, il est considéré comme un facteur de vécu à côté des systèmes d'action (Larçon et Reitter, 1979; Duprez, 1982).

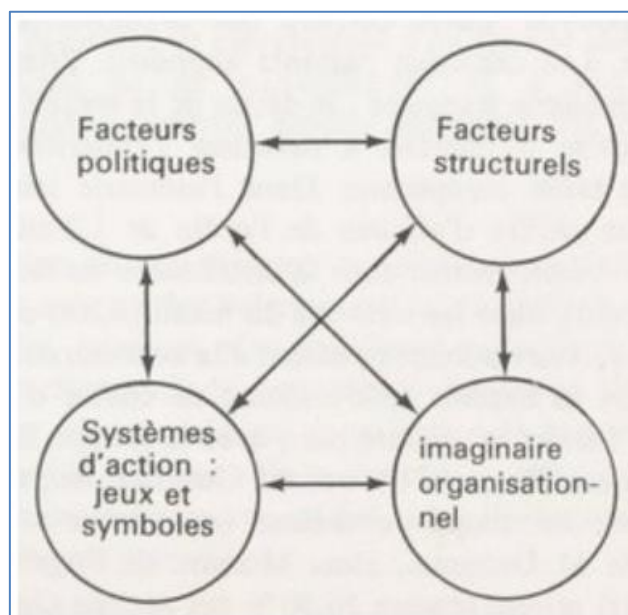


Figure 5 : L'identité organisationnelle. Source : Larçon et Reitter (1979)

L'identité peut se définir alors à travers ces facteurs interdépendants qui s'articulent entre eux pour former une identité donnant à l'organisation « *spécificité, stabilité, cohérence, gages d'un fonctionnement harmonieux et efficace, quelle que soit la turbulence de son évolution* » (Duprez, 1982, p. 321).

En effet, la spécificité de l'organisation s'appréhende selon les auteurs à quatre niveaux (cf. Figure 5).

Au niveau politique quand des personnes dotées de pouvoir formel formulent un projet pour le groupe social et définissent les bases de l'organisation de ce fait (facteurs politiques).

Au niveau structurel quand ce projet politique est mis en œuvre par des structures, procédures et règles de gestion (facteurs structurels).

Au niveau des individus qui forment le groupe social, avec des relations complexes qui s'élaborent entre ces individus, les groupes de travail et l'organisation (imaginaire organisationnel).

Au niveau de l'organisation, qui fonctionne et secrète des résultats matériels et symboliques (système d'actions).

### *2.3.1 Les facteurs politiques*

La viabilité de l'identité organisationnelle dépend tout d'abord de l'existence d'une coalition de pouvoir stable sous-jacente. D'où l'importance des caractéristiques du pouvoir de tutelle.

La personnalité des dirigeants joue ensuite un rôle très important pour comprendre l'identité, il faut alors les connaître profondément en s'intéressant à leurs histoires dans l'organisation, à comment ils l'ont intégré et gravi les échelons, leurs sources de pouvoir, leurs leviers d'intervention à l'extérieur, leurs propres conceptions de leurs rôles, leurs personnalités avec leurs pulsions, conflits et mécanismes de défense, etc.

Ainsi, l'image que l'acteur social a de son organisation dépend de la façon dont cette dernière formule son projet. D'où l'importance de la stratégie, qui se constitue du projet, des voies qui le concrétisent et des moyens mis en œuvre.

### *2.3.2 Les facteurs structurels*

Les facteurs structurels concernent tout levier touchant à la vie interne de l'organisation, notamment celle de ses membres. La cohérence entre la structure, les procédures, l'écologie et le symbolisme organisationnels est indispensable pour la création d'une identité organisationnelle.

La répartition et l'exercice du pouvoir sont en effet au cœur de l'identité organisationnelle. Le pouvoir peut être formel lié à un statut et réparti au sein d'une hiérarchie comme il peut être une autorité liée à une compétence spécifique. Sa répartition peut être écrite dans des documents tels que l'organigramme ou simplement connue comme une règle non écrite. Enfin, il peut être concentré en une seule personne comme il peut être réparti plus largement entre plusieurs personnes clés.

Les procédures et les systèmes de gestion peuvent être considérés comme « *un miroir privilégié de la spécificité d'une organisation* » (Larçon et Reitter, 1979) puisqu'elles déterminent les règles du jeu au quotidien.

En effet, les règles, procédures et traditions régissent l'insertion de l'acteur sociale dans le système social de l'organisation dès son recrutement en apprenant des nouvelles conditions de travail, de nouveaux réseaux de règles, procédures, structures hiérarchiques, tout en donnant de soi une image acceptable.

Les auteurs citent quelques systèmes de gestion particulièrement importants. Il s'agit du système de planification formelle, d'allocation des ressources, d'information interne et externe, de contrôle de gestion, et de gestion de conflits.

Nous précisons ici que la répartition du pouvoir implique une différenciation des groupes sociaux de l'organisation, les procédures et systèmes de gestion contribuent à la cohérence de l'ensemble.

Ainsi, l'écologie organisationnelle concerne la relation entre le membre de l'organisation et le cadre de vie qu'elle lui offre à travers l'aménagement du temps et de l'espace. La machine à café peut être une place centrale par exemple pour certaines organisations.

L'emplacement des bâtiments occupés, leurs architectures, leurs aspects et décorations, leurs propretés, la disposition des bureaux, des *open space* ou plutôt des bureaux fermés, le rythme de travail en semaine, en période estivale, ce sont des détails qui jouent un rôle déterminant dans l'identité organisationnelle.

Enfin, le symbolisme organisationnel concerne le graphisme de tout document produit, le discours officiel de l'organisation, le logo ou les sigles se retrouvant sur les murs de l'espace de travail, les uniformes de certains membres, etc. Ces symboles reflètent l'image que projette l'organisation sur elle-même, d'où leur importance.

Quel que soit un rapport d'activité ou un simple document de description des tâches, le graphisme utilisé à travers le style d'édition, les couleurs utilisées, ou encore la police d'écriture a une importance considérable et symbolique à la fois aux yeux des membres de l'organisation, mais aussi à l'extérieur d'un point de vue marketing et image de marque.

### ***2.3.3 L'imaginaire organisationnel***

L'imaginaire organisationnel se manifeste dans le comportement des membres de l'organisation. Il permet de décrire « *comment un individu va recevoir les indications impersonnelles sur lui-même que lui envoie l'organisation et les transcrire en comportement* » (Larçon et Reitter, 1979).

Il s'agit des représentations de l'identité de l'organisation, des représentations des qualités nécessaires à l'acteur dans ses rôles professionnels, et des représentations du groupe restreint auquel appartient

l'acteur au sein de l'organisation. Ces trois pôles de représentations psychiques individuelles s'établissent de façon très semblable de la vie organisationnelle.

Ces représentations psychiques individuelles de l'identité de l'organisation créent un lien puissant entre l'acteur et son organisation et consolident l'appartenance de l'individu à l'organisation.

Ces représentations constituent le sentiment d'identité. D'où l'importance de la cohérence des sources de représentations qui déterminent le niveau d'engagement émotionnel des membres de l'organisation.

En effet, l'acteur social forme une représentation de l'organisation qui va servir de support à son investissement émotionnel. La qualité de cet investissement dépend de l'image de soi offerte par son organisation.

Avoir un minimum d'imaginaire commun est vitale pour la survie de l'organisation. Cette image commune peut avoir un effet négatif. A titre d'exemple, l'organisation peut apparaître faible, ses membres pourront dans ce cas vivre son impuissance, à moins qu'ils n'y trouvent un motif supplémentaire pour se battre pour elle.

Mais cette représentation de l'identité de l'organisation comporte généralement une idéalisation de l'image de l'organisation. Cette image idéale, décrit l'avenir et aide à surmonter les contradictions et décalages entre représentations et réalité, ce qui assure l'engagement des membres de l'organisation.

La description de l'avenir se fait par le biais de la stratégie explicite. Les auteurs vont plus loin et considèrent la stratégie comme l'identité rêvée de l'organisation et son image idéale.

Ainsi, les représentations des qualités nécessaires à l'individu dans ses rôles professionnels s'élaborent d'une manière analogue à travers le contexte global de vie de l'organisation qui crée une représentation de ce que nous sommes réellement en tant que membre de l'organisation d'un côté, et de l'image idéale de ce que nous devrions être en tant que membre de l'organisation de l'autre côté.

Il faut noter ici que par contexte global de vie, les auteurs font référence aux facteurs structurels de l'identité, c'est-à-dire, la répartition du pouvoir, les procédures et l'écologie organisationnelle.

Enfin, la troisième famille de représentations psychiques se constitue par les représentations du groupe restreint.

En effet, la représentation que l'acteur social se fait de son organisation passe nécessairement par le prisme du groupe auquel il appartient. Un groupe qui atteint au fil du temps sa propre identité et son propre équilibre à travers son vécu, ses modèles socioculturels et son cadre de travail proposé par l'organisation. Cette identité de groupe exerce une influence évidente sur le travail psychique que

chaque membre aura à accomplir pour se forger des représentations de l'organisation et y définir son inclusion.

### *2.3.4 Les systèmes d'action*

Les systèmes d'action se composent des formations symboliques spécifiques à l'organisation et des jeux politiques.

Les jeux politiques se produisent dans l'action de l'organisation et l'interaction entre les groupes qui la compose. Il en résulte des avantages concurrentiels. Certains peuvent être exprimés en chiffres comme le coût de production d'une gamme de produits et son chiffre d'affaires, d'autres ne peuvent être qu'appréciés, que décrits comme la qualité de collaboration entre équipes ou la qualité de communication au sein de l'organisation.

Si on prend l'exemple de l'allocation des ressources, c'est un jeu important pour l'organisation puisque son avenir dépend de ses choix d'investissement. Il serait nécessaire alors que la structure des jeux politiques n'est pas rigide au sein de l'organisation pour qu'elle puisse préserver sa capacité d'apprentissage et de saisie d'opportunités. La structuration des jeux politiques agit ainsi sur la capacité stratégique de l'organisation.

Quant aux symboles produits, ils fonctionnent comme des mécanismes de réduction de tensions dans l'organisation.

Quand un membre adopte un symbole, il proclame en quelque sorte sa volonté d'adhésion à l'organisation, d'où leur rôle capital.

Les productions symboliques, investies d'une grande affectivité, permettent en effet de *« prendre en compte les tensions de l'organisation, d'affirmer son unité et de tenir un discours normatif à l'intention de ses membres et ses adhérents potentiels »*.

Les productions symboliques, notamment le mythe, sont créateurs de valeurs. En effet, la fonction du mythe consiste à créer, voire conforter une image idéale de l'organisation pour éclairer ses aspects obscurs. On peut même le définir dans l'organisation comme l'histoire de son histoire.

Une autre production symbolique, les rites, qui sont des *« pratiques-écrans »* sans signification en elle-même, mais permettant de susciter un consensus sur le problème masqué par le rite. C'est ainsi que le rite de management moderne peut cacher derrière l'angoisse des acteurs de l'organisation concernant le pouvoir et la dépendance.

Les tabous, une troisième formation symbolique qui signale les endroits sensibles de l'organisation est une partie fondamentale de son équilibre. « *N'est tabou que ce qui touche au cœur de l'organisation, à ses valeurs fondamentales, à ses conflits invouables, à ses contradictions, à ses traumatismes* » (Larçon et Reitter, 1979).

On a bien compris que les formulations symboliques ne pouvant pas être toujours positives, reflètent des signes qui font partie de la vie quotidienne de l'organisation.

Grâce à ces quatre facteurs (cf. Figure 6), l'organisation forge une identité profonde et unique fidèle à ses codes de valeurs et de conduite et permettant d'atteindre une certaine cohérence.

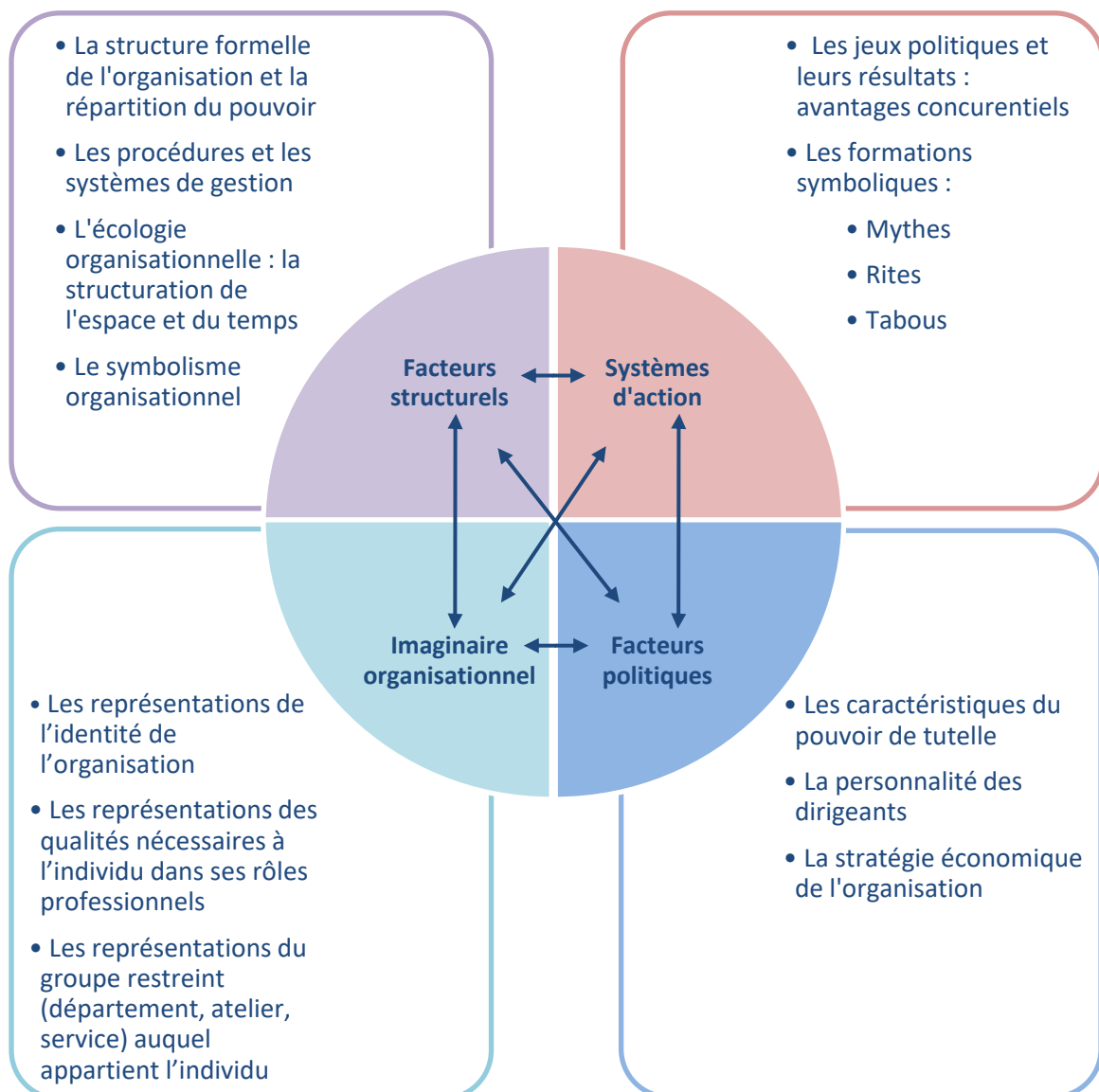


Figure 6 : Le carré de l'identité organisationnelle. Adapté de Larçon et Reitter (1979)



## 2.4 LES TROIS VECTEURS DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE

L'identité organisationnelle reste multiforme et dynamique (Silva, 2010). Elle se forme et se réformé en continu à travers trois vecteurs. La culture, les acteurs, et le changement (cf. Figure 7).

En effet, la culture est une composante principale de l'identité organisationnelle. Elle est considérée comme son vecteur principal (Reitter et al., 1991). Donc on peut dire que la culture de l'organisation est le corps, voire le socle de son identité organisationnelle.

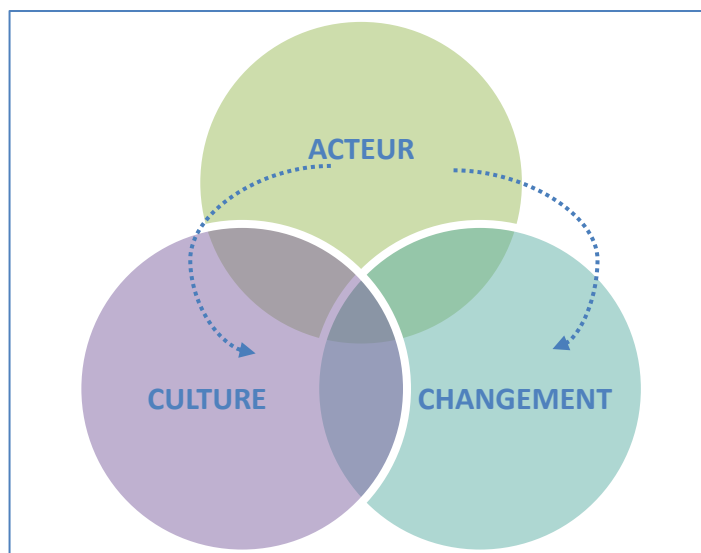


Figure 7 : Les vecteurs de l'identité organisationnelle.

Source : autrice

Ainsi, l'identité est un construit humain fait par des acteurs sociaux (Mucchielli, 2007).

Donc les acteurs sont des porteurs d'identité et jouent un rôle déterminant, notamment face au changement.

Quant au changement, c'est la sphère dynamique de l'identité qu'est un construit social évolutif dans le temps et dans l'espace (Delpeuch, 1996). L'acteur peut être un porteur et facilitateur du changement quand il est résilient, comme il peut être un bloqueur s'il manifeste une certaine résistance.

### 2.4.1 La culture

La culture joue un rôle primordial dans les phénomènes identitaires (Mucchielli, 2007), et peut être considérée comme un vecteur essentiel de l'identité (Reitter et al., 1991).

La culture organisationnelle est avant tout « *un ensemble d'acquis communs aux membres d'un groupe et c'est aussi toutes les expressions et les réalisations issues de ce système d'acquis mentaux. Une culture, au sens anthropologique, comprend les croyances, les normes, valeurs et représentations*

*communes, mais également les coutumes, les mœurs, l'ensemble des objets quotidiens et des expressions artistiques... » (Mucchielli 2007, p. 47)*

Elle est construite à partir d'un patrimoine de valeurs et de traditions propres à l'organisation. Ces valeurs doivent être communes afin de pouvoir réguler de façon autonome et instinctive son fonctionnement interne.

Elle représente également l'ensemble de perceptions de réalité interne et externe constituant un savoir possédé par les membres et de pratiques qui en découlent (Reitter et al., 1991). Ce savoir dit local, ou interne à l'organisation, est nécessaire à l'intégration et au bon comportement de tous ses membres.

Il convient de préciser que la culture produit des repères idéologiques, philosophiques, et de valorisation sociale des acteurs, elle est donc susceptible d'alimenter le processus de création du sens au sein de l'organisation (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2021).

Certains auteurs, notamment Chevalier (1994), pensent que les véritables producteurs de l'identité organisationnelle sont les symboles, les rites, les rituels, les mythes, les croyances et représentations, le langage, et tous les autres phénomènes culturels.

Ici on rappelle que l'identité organisationnelle se construit au cours de son histoire à partir d'un ensemble cohérent de caractéristiques propre à elle permettant à chacun d'identifier le groupe et de s'y identifier (Reitter et al., 1991). Cet ensemble cohérent de caractéristiques permet également au groupe de se reconnaître en tant que tel.

Ainsi, les principes culturels se résument en trois éléments essentiels (Mucchielli, 2007). Les croyances, les normes et les valeurs, auxquelles s'ajoutent les représentations collectives et les modèles et codes symboliques.

L'identité rassemble en effet l'expérience collective accumulée au cours du temps par les acteurs de l'organisation (Schein, 1991, cité dans Autissier et Vandangeon-Derumez, 2021).

De là, la définition de l'identité et de la culture paraît simple. Cependant l'exercice n'est pas toujours facile dans la pratique.

Ce qui la rend compliquée c'est qu'au sein de chaque organisation se trouvent des individus ayant leurs propres identités et cultures individuelles et dotées de préjugés et d'intérêts. Leurs actions individuelles et collectives vont forcément dépendre en grande partie de leurs propres convictions et attitudes, de leurs valeurs intrinsèques et de leurs niveaux d'engagement (Reitter et al., 1991). D'où la nécessité de socialiser l'identité.

La socialisation organisationnelle va permettre à l'identité qu'elle soit adhérente et intégrée par ces individus qui agissent dans un cadre institutionnel bien défini.

En effet, le comportement des individus est loin d'être simple, il est plutôt pluri-déterminé. « *Intérêt immédiat, objectifs, valeurs, position, affects et facteurs socioculturels* ». Ce sont les différentes raisons qui peuvent se combiner à tout moment pour expliquer les motivations d'un individu (Reitter et al., 1991, p. 22).

La culture reste une clé principale de l'identité organisationnelle. Donc le schéma de compréhension de l'identité doit passer évidemment par celui de la culture.

Enfin, pour comprendre l'identité d'une organisation, il faudra comprendre sa réalité et non pas seulement son apparence. Dans cette réalité, il faudra retrouver tout ce qui fonde la spécificité, continuité, et cohérence de l'organisation en tant que système humain psychopolitique.

A ce stade, l'individu joue un rôle central en tant qu'acteur social principal dans l'organisation.

## 2.4.2 Les acteurs

On a vu précédemment que l'identité organisationnelle est une « *notion socialement construite par les membres de l'organisation* » (Silva 2010, p. 186). On déduit de cette définition la nécessité de présence des acteurs sociaux dans l'organisation. On rappelle ici que le caractère hybride s'ajoute aux acteurs dans les organisations hybrides et notamment les coopératives d'activité et d'emploi.

On a vu également que l'identité organisationnelle est avant tout un construit humain. Donc l'homme est le terme primordial de cette équation. L'homme est à l'origine de toute interaction sociale, il est le porteur des croyances, normes et valeurs définissant la culture au sein de l'organisation.

Il est le transmetteur de cette culture et a le pouvoir de décider de la transmettre ou la bloquer à son niveau. D'où l'importance de choix des acteurs clés de l'organisation. Surtout dans un contexte hybride où les enjeux se multiplient en fonction des logiques prédominantes.

Sachant que la diversité et l'hybridité des parties prenantes sont une caractéristique importante des coopératives. Elles sont présentes avec des identités différentes, des statuts distincts, et des standards de fonctionnement particuliers.

L'identité organisationnelle reste en effet influencée en continu par de nombreux facteurs, tels que « *les traits de personnalité, la qualité des relations, la composition des groupes, la structure organisationnelle et les normes sociales* » (Silva 2010, p. 187).

En effet, l'identité de chaque acteur de l'organisation dépend principalement de ses conditions d'accès au pouvoir. Ainsi, les processus identitaires sont très différents et varient en fonction des moyens dont disposent les acteurs pour obtenir la reconnaissance recherchée (Laville et Alter, 2004) des autres acteurs sociaux.

En effet, dans une organisation et notamment les coopératives d'activité et d'emploi, les acteurs élaborent « *des construits sociaux* » (Reitter et al., 1991) permettant de répondre à une multitude de déterminations. Il s'agit du fameux modèle d'action collective.

On rappelle ici que l'acteur hybride est celui qui a la capacité à faire des liens entre les frontières institutionnelles (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015).

Dans le cadre de cette action collective, les individus se voient obligés de nouer un contact entre eux et créer une relation durable qui les réunit au sein de leur organisation.

Cette relation peut se reposer sur deux types de logiques. Une logique dite d'appartenance dans laquelle les acteurs se nouent des interactions dans un espace déterminé pour pouvoir coopérer, et une logique dite de similitude dans laquelle les acteurs se nouent des interactions parce qu'ils se ressemblent, possèdent le même espace de référence et partagent les mêmes savoirs (Rallet et Torre, 2006, cité dans Lejeune et Vas, 2011).

L'acteur agit en fonction de son poste et de sa position dans la hiérarchie. Ses actions et réactions vont dépendre des obligations et contraintes liées à son poste tout en conservant une marge de liberté. « *C'est ce que Crozier et Friedberg appellent des zones d'incertitude* » (Reitter et al. 1991, p.23).

Ainsi, en tant que membre de l'organisation, il doit internaliser les valeurs culturelles de celle-ci « *en les intégrant à sa psychologie et à ses attitudes* ». Il doit également acquérir « *une personnalité organisationnelle distincte à sa personnalité individuelle* » (Chevalier, 1994). Cette personnalité organisationnelle est supposée garantir la compatibilité des objectifs de l'organisation avec les décisions prises par les membres qui agissent selon les valeurs intériorisées en éliminant toute sorte de motivation personnelle.

Cette relation d'interdépendance (Reitter et al., 1991) entre l'acteur et son organisation est régulée par plusieurs dimensions rationnelle et affective de l'acteur, ainsi que la dimension du groupe qui rentre en jeu.

En effet, l'acteur doit trouver un certain équilibre dans sa relation avec son organisation. Sachant que l'un dépend de l'autre, il doit accomplir son rôle et atteindre ses objectifs organisationnels tout en réalisant ses objectifs personnels. Pour arriver à cette situation gagnant-gagnant, il doit s'ajuster en

continu à la réalité et utiliser son expertise et ses capacités à interpréter les règles, ses contacts, ainsi que son stock d'informations. La contrepartie dans l'échange doit être attirante pour les deux parties. C'est la dimension rationnelle.

A cela s'ajoute la dimension affective. Il s'agit des bonnes raisons affectives et émotionnelles qui motivent les décisions des acteurs. Ainsi, « *par le mécanisme classique du transfert, l'individu actualise, sur l'entreprise considérée comme objet, les désirs et les conflits inconscients qui marquent sa structure psychique. L'organisation devient ainsi le moyen détourné de satisfaire ces désirs ou d'aménager ces conflits. Elle peut, par exemple, l'aider à compenser des pertes affectives, à apaiser un sentiment de culpabilité ou, plus généralement, à renforcer son système de défense contre l'angoisse* ». (Reitter et al. 1991, p. 23)

L'organisation ne peut jamais être neutre pour l'acteur, elle signifie toujours quelque chose pour ce dernier. Il existe donc une forme de contrat psychologique implicite (Reitter et al., 1991) qui réunit l'acteur à son organisation qui remplit une fonction inconsciente pour lui.

Concernant la dimension du groupe, elle introduit une certaine complexité à ces rapports. L'acteur n'est pas seul en effet. Il est en interaction permanente avec les autres collaborateurs. Chacun essaie de tirer le maximum de profit de ces interactions rationnelles et affectives en fonction de son pouvoir (Reitter et al., 1991).

On peut assister alors à des conflits d'intérêts, à des négociations, à des coalitions, à des marchandages, à des clivages, ou même à des constellations de pouvoirs. La préservation de l'équilibre social, rationnel et émotionnel devient vitale.

Donc, chaque acteur apporte un ensemble de bagages de nature rationnelle et affective et rentre en interaction à la fois avec son entité organisationnelle, les autres acteurs et les groupes existants. C'est à ce moment-là que les construits sociaux se créent, acquièrent à leurs tours une dimension émotionnelle et créent un équilibre psychopolitique. Cet équilibre devient important à la fois pour l'identité de l'organisation et des individus qui la compose.

Ce construit social est présent dans les pratiques et rites collectifs, les normes de comportement spécifiques à chaque situation et à chaque profil, et les actes symboliques qui circulent entre les acteurs. Il est également visible dans les mythes et histoires sur l'organisation, dans les tabous, et dans les convictions émergeant de l'action collective et souvent en opposition avec les discours officiels (Reitter et al., 1991).

L'ensemble de ses éléments permet de voir la réalité humaine de la coopérative. En faisant l'écart entre le formel et l'informel, l'acteur pourra assimiler la réalité du contrat psychopolitique qui le lie à

son organisation, il pourra à cet instant décrypter les symboles, participer au jeu du pouvoir, et avoir ses propres bonnes raisons d'adopter telle ou telle attitude.

A ce stade, une coopérative peut devenir, certainement, à son tour, un construit humain spécifique et unique par son idéologie, sa structure et sa stratégie.

Sachant que la stratégie est un discours prévisionnel qui conditionne la contribution de chacun au système collectif et crée une lisibilité sur les modes d'action (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2021), la culture d'organisation se nourrit de cette dernière et la sert en retour. C'est une relation qui doit être fondée pour durer à long terme parce qu'on ne change pas facilement ni sa stratégie ni sa culture.

Chez les hybrides, les enjeux des acteurs sont doublés du fait de la pluralité des logiques institutionnelles. D'où le rôle crucial du manager.

En effet, Les logiques institutionnelles influencent les systèmes de pensée des acteurs et les contraignent souvent. Elles participent également aux façonnages de leurs identités, valeurs et pratiques (Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012). Le manager doit pouvoir concilier entre ces logiques co-existantes dans l'entreprise sociale. Il doit pouvoir soutenir ses équipes dans un contexte organisationnel pluri-institutionnel (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015). Cette pluralité entraîne malheureusement des difficultés et tensions managériales au sein de l'organisation hybride (Battilana et Dorado, 2010).

Face à l'hybridité, l'organisation peut avoir recours à la socialisation et au recrutement (Battilana et Dorado, 2010), à la création d'un sens commun dans l'ensemble de l'organisation (Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012), ou encore aux arrangements organisationnels qui favorisent la collaboration étroite entre les acteurs porteurs de logiques différentes (Reay et Hinings, 2009, cité dans Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015).

Donc les acteurs ayant « *une capacité à faire des liens entre les frontières institutionnelles* » (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015, p. 128) sont par définition des acteurs hybrides. Ces acteurs sont placés à la frontière des deux mondes institutionnels (social et lucratif). Leur mission principale c'est les faire communiquer et travailler ensemble, mais avant tout se faire comprendre mutuellement.

Ainsi, un acteur isolé ne peut guère être un acteur hybride. En effet, l'acteur doit être collectif et membre d'un leadership partagé composé d'acteurs hybrides aux ressources et compétences complémentaires. C'est le premier critère de base. Ainsi, l'acteur hybride doit avoir un multipositionnement dans les logiques tout en ayant une compréhension parfaite de ces dernières et une adhésion avec différents niveaux, il doit être présent dans des réseaux de dialogues avec les

acteurs, et doit enfin avoir un intérêt personnel ou vis-à-vis de l'organisation à agir (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015).

Dans l'organisation hybride, notamment les coopératives d'activité et d'emploi, chaque acteur appartient à la base à une logique institutionnelle distincte et y adhère. D'où la difficulté de coopérer. Grenier et Berardini-Perinciolo (2015) expliquent que l'acteur peut être novice, familier ou identifié à celle-ci selon son degré d'adhésion et d'appartenance à une logique ou à une autre.

*« Le novice est celui qui dispose de peu (ou pas) d'information et de connaissance sur une logique institutionnelle ; le familier a davantage de compréhension de la logique. Toutefois, cette compréhension n'entraîne pas automatiquement sa prise en compte en raison d'un manque d'implication émotionnelle ou idéologique ; enfin l'individu dit identifié à une logique aura non seulement accès aux informations et connaissances sur la logique, mais y sera également lié émotionnellement ou culturellement, et désireux d'acquérir de nouvelles compétences ; la logique institutionnelle correspond à ce qu'il est et ce qu'il veut faire. Il est réputé ouvert à la nouveauté et aux autres, et vouloir rechercher des solutions de compromis acceptables pour tous » (Grenier et Berardini-Perinciolo 2015, p. 127).*

Les acteurs hybrides doivent donc assurer quotidiennement le passage d'une situation de coexistence voir ignorance (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015) entre logiques institutionnelles à une situation de coopération pour le bien de l'organisation.

Ils doivent ainsi être capables de faire des liens entre les frontières institutionnelles. Un acteur issu du monde social doit pouvoir tisser des liens et se familiariser avec les acteurs porteurs de logique lucrative. De la même manière, un acteur issu du monde lucratif doit créer des relations saines avec des acteurs sociaux et doit pouvoir garder et entretenir les liens entre les deux frontières. Cette tâche s'avère difficile au quotidien et la confrontation des acteurs est une réelle source de tensions. D'où la nécessité de la présence du manager hybride.

Les auteurs l'évoquent également et affirment sa nécessité pour soutenir le travail des équipes pluri-institutionnelles. Il est considéré comme un facilitateur de l'hybridation.

En effet, le manager hybride doit être novice, familier et identifié. Il doit également être un acteur-passeur et un acteur-clôture. Ainsi, il doit porter une double légitimité.

Pour arriver à ce constat, les auteurs (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015) ont étudié le chef de pôle d'un centre hospitalier moyen du sud de la France.

Avec le New Public Management et les différentes lois récentes qui redéfinissent les modes de gouvernance des hôpitaux, les centres hospitaliers sont devenus des organisations hybrides avec une

dualité de logique lucrative-médicale. L'objectif c'était de pouvoir travailler dans une logique hybride médico-économique. C'est là où il résidait dans le rôle du manager hybride présenté dans l'étude.

Donc le manager hybride peut être un chef de pôle dans un hôpital comme il peut être un co-dirigeant dans une coopérative. Il doit, là où il se retrouve, avoir l'habilité à endosser plusieurs niveaux d'adhésion à une même logique institutionnelle pour promouvoir l'hybridité en s'appuyant sur une équipe hybridée en fonction des différentes parties prenantes.

Il doit également être capable d'hybrider les logiques par le transfert en développant une compréhension de chaque monde institutionnel, par la traduction en adoptant un langage ayant du sens pour les acteurs des deux logiques, et par la transformation en considérant les différents degrés de résistance d'une logique envers une autre (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015). En d'autres termes, il doit être « *un acteur-passeur* ».

Ainsi, être un acteur-clôture implique une habilité à faire clôture face à la domination d'acteurs porteurs d'une logique sur une autre en affirmant la logique hybridée et on se positionnant comme garant du bon fonctionnement de ce qu'il dirige (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015). L'objectif est la bonne diffusion de la logique hybride auprès de tous les membres de l'organisation.

Enfin, le manager hybride doit avoir une double légitimité sociale et lucrative en se déclarant novice et familier et en construisant avec son équipe un leadership partagé et hybridé (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015).

Si on reprend l'exemple du chef de pôle au centre hospitalier, il est novice à la logique économique et refuse d'acquérir une connaissance des outils de gestion que la direction mette à sa disposition pour gérer le pôle et préfère exercer pleinement son métier de médecin ; il est familier avec la situation incarnée par la direction générale qui promet une logique médico-économique, mais impose dans la réalité une logique purement économique, mais n'y adhère pas ; et il est identifié comme garant de la logique médico-économique.

Ainsi, c'est un acteur passeur par le transfert lors des réunions par exemple, par la traduction des exigences de la direction à ses équipes, et par la transformation qui s'illustre dans la rédaction des documents et contrats de pôle par exemple. Il est l'intermédiaire entre le monde médical et le monde économique. Il est également un acteur de clôture parce qu'il interdit la domination de la logique économique sur la logique médicale au sein de l'établissement. Enfin, le chef de pôle à une double légitimité pour son pôle interne et envers la direction générale.

A travers cet exemple, on peut dire que le manager hybride au sein d'une CAE est, par définition, novice à la logique lucrative malgré qu'il soit familiarisé avec et connaît assez de choses, c'est l'implication qui



lui manque parce qu'il est identifié à la logique sociale et a accès aux informations, connaissances et compétences nécessaires. Il est fortement impliqué émotionnellement, idéologiquement et culturellement et désire toujours acquérir de nouveaux savoirs.

Ce profil est bien évidemment issu de la logique sociale. C'est le cas de figure le plus fréquent. Cependant, il peut y avoir des managers hybrides issus de la logique lucrative qui sont novices et familiers avec la logique sociale et identifiés dans la logique lucrative.

Il est important que le manager hybride soit entouré par une équipe hybride pluridisciplinaire dans laquelle se construit une relation mutuelle de respect et de compréhension du rôle de chaque membre de cette équipe.

Ainsi, le manager hybride est un acteur de clôture face aux volontés de domination des acteurs porteurs de la logique lucrative sur des acteurs porteurs de la logique sociale. Cette position ne peut pas être considérée ni comme un repli sur la logique sociale ni un rejet de la logique lucrative.

Il est également un acteur passeur pour le bon déroulement des échanges et communications entre les deux logiques. Il facilite en effet la mise en relation entre le monde social et lucratif. Il est un intermédiaire d'information et de connaissance, il est traducteur par moment, et assure des transformations quand il le faut pour satisfaire les attentes et exigences des acteurs. Pour s'aider et faire face à la résistance, il doit adopter un langage universel qui a du sens pour toutes les parties prenantes.

Enfin, le manager hybride a une double légitimité sociolucrative. Cette légitimité est obtenue grâce à une adhésion mult-niveau (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015) à la logique initiale et concurrente. Il doit endosser plusieurs niveaux d'adhésion à la logique concurrente pour réaliser et promouvoir l'hybridité et insuffler de nouvelles pratiques managériales et cultures organisationnelles.

On a pu voir à travers les éléments cités dans cette partie l'importance des acteurs sociaux en tant que variable déterminante dans la formation d'une identité organisationnelle. Ils sont en effet porteurs de la culture, première dimension de l'identité organisationnelle. De plus, ils constituent eux-mêmes une dimension vivante qui agit, réagit et interagit face aux changements vécus par leur organisation.

L'identité organisationnelle est en effet un construit social évolutif dans le temps et dans l'espace. C'est pour cette raison qu'on va s'attarder sur la notion du changement en tant que troisième vecteur de l'identité organisationnelle.

### *2.4.3 Le changement*

Dans une organisation, le premier constat qu'on peut faire c'est que le changement est par définition permanent, quelle que soit la forme ou la catégorie de l'organisation.

Le deuxième constat, c'est qu'il est en relation étroite avec l'acteur, qui peut s'avérer la vedette de tout changement.

Puis, changer, c'est nécessaire pour faire face à des enjeux de son environnement. Mais ce n'est pas toujours évident quand ça implique à la fois des changements majeurs dans les croyances partagées entre les membres de la coopérative et leurs affirmations identitaires (Chambers, 2014). D'où l'importance de la socialisation organisationnelle (Battilana et Dorado, 2010), qui assure la transmission saine de la culture organisationnelle, qu'elle soit axée sur les moyens ou sur la finalité recherchée, les résultats restent toujours salués.

Enfin, le troisième constat concerne l'impact certain du changement sur la culture dans un premier temps, puis sur l'identité organisationnelle. On passe ainsi d'un changement organisationnel ou stratégique à un changement culturel, voire identitaire.

A savoir qu'on ne peut parler de changement identitaire que lorsque les deux composantes de l'identité, à rappeler, les affirmations et les compréhensions identitaires, auraient à la fois été modifiées (Lejeune et Vas, 2011).

Lors d'un processus de changement, on retrouve des décideurs ; des acteurs qui conduisent l'organisation dans son histoire ; et un système social interagissant (Reitter et al., 1991). Les décideurs actent le plan d'action à suivre. A sa réception, quelque chose se passe au sein du système social et les sentiments et positions des acteurs se modifient, mais pas de la manière qui a été prévue par les décideurs. Des mécanismes d'ajustement se mettent en place dès lors.

Tout d'abord, le changement est le résultat de la pression extérieure exercée par l'environnement (Reitter et al., 1991). En effet, l'organisation s'adapte en permanence à son environnement pour pouvoir continuer à exister. Cette action banale, mais vitale, est la source principale de tout changement.

L'environnement exerce une multitude de pressions sur les organisations, une pression qui devient de plus en plus énorme quand il s'agit de l'économie sociale et solidaire.

Si on prend l'exemple des coopératives d'activité et d'emploi. Leur environnement économique n'est pas toujours stable. La baisse des subventions étatiques et la modification des mécanismes du CICE<sup>2</sup> par exemple ont poussé plusieurs CAE à revoir leur modèle économique et faire évoluer l'assiette des contributions.

Donc un changement économique, organisationnel ou culturel au sein d'une coopérative constitue certainement une réponse à une pression environnementale extérieure. Cependant, du fait de l'application du principe de la démocratie participative, les CAE assistent souvent à des transitions de direction générale. Ceci est considéré plutôt comme une pression interne.

Plus généralement, la pression environnementale externe peut-être, un changement des règles de la concurrence, une réponse à de nouveaux défis, une évolution technologique ou de pratiques sociales, etc. Elles peuvent être d'ordre économique, politique, social, ou encore culturel.

Ainsi, un changement peut être vécu comme une occasion d'apprentissage de nouvelles formes d'action collective, comme il peut être vécu comme une rupture avec les anciennes pratiques. Le niveau de richesse relationnelle et institutionnelle de l'organisation est très déterminant.

En effet, les acteurs – principaux auteurs du changement – peuvent profiter d'un changement au sein de leur organisation pour découvrir et acquérir de nouvelles capacités individuelles et collectives, techniques et relationnelles, voire même émotionnelles.

Selon (Reitter et al., 1991), tout processus de changement implique des actions et réactions, négociations et coopérations. Ce processus met en jeu non seulement la volonté de chaque acteur, mais la capacité des groupes sociaux engagés dans l'action collective à coopérer différemment dans la même action.

Finalement, chaque changement implique une rupture, avec des anciennes méthodes de travail, des anciennes pratiques managériales, des anciennes habitudes et rituels collectifs. La présence d'un ou des leaders reste cruciale dans ces périodes de remise en cause véritable, qui par leurs pouvoirs vont apporter une vraie valeur ajoutée au groupe social.

Ici, une notion très importante est citée et qui est étroitement liée aux acteurs. Le pouvoir qui, pour l'auteur, peut être à la fois finalité et obstacle du changement (Reitter et al., 1991). Une finalité parce que la transformation du système de pouvoir doit être une étape essentielle pour la réussite d'un

---

<sup>2</sup> Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi était un avantage fiscal dont pouvaient bénéficier les entreprises qui employaient des salariés, y compris les CAE. Il a été supprimé en 2019 pour être remplacé par un allègement de cotisations patronales.

changement. Un obstacle parce que le système de pouvoir existant sera presque toujours en conflit avec le nouveau système de pouvoir apporté par un changement.

Donc on a vu que le changement est provoqué par une pression interne ou externe à l'organisation et il est véhiculé par des acteurs qui exercent un pouvoir avec émotion, puisqu'on estime que ce n'est pas possible de rester indifférent face aux spécificités de l'organisation dans laquelle on coopère. Ce qui nous emmène à la dimension affective du changement (Reitter et al., 1991).

On note ici qu'il existe une dimension formelle du changement qui est actée dans les comités, les réunions et les assemblées générales, qui se voient dans les nouvelles décisions et ajustements ; les révisions de règles de jeu ; la gestion des nouvelles contraintes, etc. Ce sont des modifications d'ordre formel, politique et structurel qui réorganisent la vie sociale. On n'oublie pas aussi les modifications d'ordre culturel qui sont moins formelles.

Face à ces transformations qui doivent certainement chambouler les acteurs, ces derniers réagissent différemment. Soit, ils adhèrent et participent activement au changement, soit ils développent des formes de réticence en restant en place avec leur histoire, souvenirs et attachements affectifs. Ils peuvent aussi développer des symptômes tels que le retrait, la baisse d'engagement, l'absentéisme, la baisse de productivité, etc.

Ces réactions restent normales puisqu'on conduisant à un changement, on bouleverse le contrat psychologique entre l'acteur et son organisation (Reitter et al., 1991). En modifiant ce fameux contrat, on rentre dans une zone d'incertitude qui s'accompagne généralement par une crainte de l'inconnu tout simplement. A ce niveau-là, la compréhension de l'identité individuelle de l'acteur et de son identité collective est très nécessaire.



A travers ce premier chapitre, on a essayé de cerner nos deux concepts théoriques de base. L'organisation hybride et son identité organisationnelle.

Dans un premier temps, on a vu comment l'hybridité peut varier d'une organisation à une autre. On a vu également que sa nature et son degré peuvent changer selon la composition des membres (Battilana et Lee, 2014, cité dans Boudes, 2018) et selon les éléments qu'on choisit d'intégrer ou différencier (Boudes, 2018). On a vu ensuite que ce processus d'intégration-différenciation constitue l'hybridation organisationnelle (Emery et Giaque, 2005).

Ainsi, on a vu que les organisations hybrides peuvent choisir des voies de développement différentes. Elles peuvent choisir d'œuvrer en continu pour maintenir leur hybridité (Battilana et Dorado, 2010) comme elles peuvent choisir de s'émanciper (Boudes, 2018) au lieu de subir leur sortie en cas de dominance de logique sur une autre (Pache et Santos, 2013).

Dans le cas des organisations hybrides de l'ESS, leur hybridité semble être leur bouée de sauvetage pour continuer d'exister dans un environnement complexe, instable, et avant tout, hybride !

Ensuite, on a pu voir dans un deuxième temps que l'identité organisationnelle est un ensemble de significations qui ont du sens apposé par des acteurs sociaux (Mucchielli, 2007), un ensemble d'attributs distinctifs, centraux et durables (Oliver et Roos, 2006), et un système de référence qui mène à la découverte de ce que nous sommes en tant qu'organisation (Piotet et Sainsaulieu, 1994, cité dans Silva, 2010).

L'ensemble de ces caractéristiques spécifiques prend en charge l'établissement de la singularité de l'organisation par rapport aux autres (Reitter et al., 1991 ; Chevalier 1994).

On a pu voir également le paradigme de l'identité avec les quatre facteurs constitutifs (Larçon et Reitter, 1979), les trois niveaux identitaires, individuel – organisationnel – collectif (Chevalier, 1994 ; Sainsaulieu, 1994 ; Delpeuch, 1996), ainsi que les trois vecteurs de l'identité, culture – acteurs – changement (Reitter et al., 1991).

Nous nous appuyons alors sur ce schéma général d'analyse afin de poursuivre notre thèse.

---

## DEUXIEME CHAPITRE

# L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. LES FONDEMENTS ET ENJEUX D'UN SECTEUR HYBRIDE

---

Tiers secteurs, économie sociale et solidaire, économie alternative ... De nos jours, plusieurs appellations sont utilisées pour désigner une différente façon d'entreprendre dans un secteur apparu il y a une vingtaine d'années, mais qui fait toujours couler de l'encre.

Face au contexte actuel marqué par une crise économique et sociale, face aux enjeux et défis de la société liés à la sphère sociale et écologique, et devant le besoin continu de répondre aux questions de justice sociale, de soutenabilité du développement durable et d'efficacité économique en tenant compte de la difficulté d'articulation entre elles. L'économie sociale et solidaire continue d'être un sujet d'actualité.

Jean François Draperi dit, « *les principes de l'Economie Sociale et Solidaire sont la réplique inversée de ceux du capitalisme* » (Draperi, 2017, p. 194).

Le capitalisme est basé en effet sur le profit et la rentabilité, il est orienté vers l'actionnariat et régit par les règles d'un marché rudement concurrentiel. Quant à l'ESS, elle s'intéresse à l'homme avant tout et accorde une grande valeur au travail, au social, et limite sa lucrativité au profit de l'intérêt général.

Evers considère le tiers secteur comme un « *secteur intermédiaire* » à financement hybride, comme un « *champ de tensions sans frontières nettes, où différentes rationalités et discours coexistent et s'entrecroisent* » (Evers, 2000, p. 570).

---

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter l'économie sociale et solidaire en tant que secteur hybride accueillant des organisations hybrides, un secteur dans lequel se déroule notre travail de recherche.

Tout d'abord, il serait opportun de s'intéresser aux origines, aux principes et aux valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire pour pouvoir présenter un panel de définitions, puis nous nous intéresserons aux évènements qui ont marqué son histoire et défini son cadre institutionnel en France.

Ensuite, les principales composantes de l'ESS seront abordées. A savoir, les coopératives et les entreprises sociales.

Enfin, nous clôturerons ce deuxième chapitre en nous interrogeant sur les sujets transversaux liés à ce secteur.

# 1 ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : FONDEMENTS

## THEORIQUES

Au cours des années 1980, les limites rencontrées par le secteur public et les imperfections du secteur lucratif ont fortement contribué à la genèse du tiers secteur. Un secteur qui a pour objectif la mise en œuvre des moyens adéquats pour satisfaire les besoins sociaux non satisfaits par les deux secteurs lucratif et public (Laville, 2016).

Cette genèse est accompagnée par la montée croissante du rôle économique des associations (Laville, 2016) qui apportent une modification structurelle dans les activités productives, notamment dans l'emploi.

Son émergence se présente comme une solution d'échappement à une dualité sectorielle, marchande-publique (Lipietz, 2001).

L'ESS peut être défini alors (Laville, 2016) comme un secteur non lucratif et subsidiaire qui répond aux défaillances de l'état et du marché, plus exactement, aux insuffisances respectives du service public et de l'entreprise privée qui les considère comme deux artères principales.

Plusieurs auteurs utilisent le terme « tiers secteur » pour désigner l'ESS (André, 2015 ; Lipietz, 2001), un secteur qui s'engage à réinsérer les chômeurs dans le marché de travail pour activer *les dépenses passives* du marché (Lipietz, 2001). D'ailleurs, les CAE œuvrent pour atteindre cet objectif.

Le tiers secteur a aussi une spécificité communautaire propre à ses activités à utilité sociale (Lipietz, 2001). Une spécificité qui se manifeste dans l'insertion sociale, la formation professionnelle, la réduction du chômage dans les zones abandonnées et défavorisées, etc. Ce qui justifie son financement sociofiscal.

Il faut savoir que l'utilité sociale est le pilier principal de l'ESS. Il s'agirait de rendre utile une activité économique ou son bénéfice pour toute fin à caractère social. Aider la réinsertion des jeunes défavorisés dans la société, accompagner de jeunes femmes dans leur combat d'émancipation, faciliter l'accès au travail pour les personnes à mobilité réduite, ce sont des activités qui servent l'intérêt général de la société avant les intérêts individuels de chacune et chacun.

Elle concerne en effet « *un service rendu ayant un effet positif pour la société et vient ainsi remplir un espace entre la notion de profit des entreprises commerciales (retour sur investissement) et la notion d'intérêt général des services publics* » (Barthelemy et Slitine 2014, P. 144).



Au sens large de sa définition, l'utilité sociale est la caractéristique de toute activité qui « *tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante* » (Gadrey, 2006, p. 240).

Elle peut être évaluée par plusieurs critères, on cite, le public concerné et les effets positifs entraînés par une activité (Lipietz, 2000, cité par, Rodet, 2008). Auxquels peut se rajouter la non-lucrativité ou la lucrativité très limitée et le fonctionnement démocratique.

Ainsi, l'émergence de l'entrepreneuriat social dans le tiers secteur se justifie par l'émergence de nouveaux produits et services. La naissance de l'ESS s'inscrit en effet dans une démarche de réponse aux besoins non satisfaits par le secteur privé et public (Defourny, 2004) en apportant notamment des réponses novatrices aux sujets auxquels les deux secteurs ne peuvent plus y répondre.

On assiste ainsi à une transformation des modes d'organisation du fait que des acteurs hétérogènes participent à l'activité dans l'ESS (Defourny, 2004). On peut avoir à la fois un usager, un salarié, un bénévole, et un agent territorial travaillant sur le même projet.

L'entrepreneuriat social a engendré notamment l'apparition des nouvelles formes d'entreprises avec des législations construisant de nouveaux cadres juridiques mieux adaptés à la dynamique entrepreneuriale sociale, ce qui a créé de nouveaux rapports au marché.

On peut citer l'exemple des pouvoirs publics qui ont adopté les systèmes d'appel d'offres en abandonnant certains monopoles. On peut citer également l'accentuation du caractère entrepreneurial des associations qui ressemblent de plus en plus aux entreprises classiques en matière de gestion, et qui sont contraintes d'opérer dans un contexte concurrentiel et d'adopter une logique lucrative.

Les facteurs de production ont aussi évolué. Le bénévolat s'est orienté plus à des activités productives bien ciblées, et le travail rémunéré s'est engagé plus que jamais dans des activités responsables et sociales (Defourny, 2004).

Ce tiers secteur à financement et régulation hybride, produisant des biens et services spécifiques à utilité sociale principalement, mais aussi culturelle et territoriale, n'est rien d'autre que l'économie sociale et solidaire. Cette appartenance se justifie par la forte présence de deux dimensions fondamentales : l'utilité sociale et l'aspect communautaire.

Le choix du terme « sociale » se justifie par la présence de trois règles de bases : la lucrativité limitée ; les réserves indivisibles ; une personne est égale à une voix (Lipietz, 2001).

Que voudrait dire alors une lucrativité limitée ? Il s'agirait principalement de contrôler les bénéfices de l'organisation pour qu'ils soient majoritairement réinvestis pour maintenir et développer son activité.

Le principe de lucrativité limitée se manifeste donc dans la distribution des bénéfices. En effet, la modalité de répartition des excédents de gestion est assez particulière et consiste à diviser les bénéfices en trois. Une part pour les salaires, une part pour les associés ou sociétaires<sup>3</sup>, et une part pour les réserves indivisibles.

Si on prend l'exemple d'une SCOP, il s'agirait de répartir la somme en question en trois parts. Une part rémunérant le travail sous forme de participation pour l'ensemble des entrepreneurs-salariés d'une CAE par exemple ; une part rémunérant le capital sous forme de dividendes pour les associés de la coopérative ; et une part consacrée à sa consolidation à travers la constitution de réserves indivisibles et impartageables.

Il faut savoir que la part de travail ainsi que la part de réserves doivent être 25% minimum de la totalité des bénéfices. Quant à la part de capital, elle ne doit pas dépasser les 33% du montant (Bost, 2011).

Les réserves indivisibles constituent un patrimoine commun des salariés et contribuent à rendre l'entreprise plus crédible financièrement. En cas de cessation d'activité, ils doivent obligatoirement être versés à un fond coopératif ou d'intérêt général (Bost, 2011).

Le principe « une personne est égale à une voix » est la troisième caractéristique de l'ESS, on peut dire que c'est le pilier des coopératives. Chaque personne physique ou morale ne peut disposer que d'une seule voix, quel que soit le nombre de parts sociales détenues.

Pour Elisabeth Bost, le principe d'une personne d'une voix est sous-tendu par une idéologie si particulière. « *L'entreprise fonctionne avant tout pour répondre aux besoins de ses salariés actuels et futurs. Elle constitue un outil de travail partagé qui a vocation à être légué à la génération suivante* » (Bost, 2011, p. 50). Ce principe assurant une vie démocratique aux coopérateurs est animé par le souci de préserver la coopérative pour les générations futures qui deviennent une sorte d'organisation renouvelable et durable.

L'économie sociale et solidaire s'est développée ainsi au sein de la société civile comme alternative à la crise économique et sociale. D'où le choix du terme « solidaire » (Lipietz, 2001).

---

<sup>3</sup> Dans le langage coopératif, on utilise souvent le mot sociétaire pour dire associé.

Elle s'est tellement développée en suivant les changements de la société qu'on assiste aujourd'hui à l'émergence de nouvelles pratiques et engagements tels que les contrats à impact social (CIS), et de nouvelles formes d'organisation, notamment les entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS). Ces dispositifs sont encadrés par le décret du 25 mars 2021<sup>4</sup>.

Par ce décret, on ne parle plus que d'économie sociale et solidaire, mais aussi d'économie sociale, solidaire et responsable.

## 1.1 ORIGINES ET DEFINITION DES CONCEPTS

Pour commencer, on peut dire que le tiers secteur est considéré en France comme une réforme sociale (Laville, 2016) qui a acquis un véritable statut juridique avec la loi du 31 juillet 2014, puis mis à jour par le décret du 25 mars 2021.

Parmi les objectifs utopiques de L'ESS, on trouve la restauration d'une cohésion sociale menacée et fragilisée par les crises vécues. Cependant, le secteur reste une réalité observable qui correspond à un secteur défini par la négation, ni public ni lucratif !

L'ESS est un concept né il y a une vingtaine d'années. Cependant, le concept d'économie sociale existe depuis plusieurs siècles, et l'économie solidaire depuis des décennies. Ce rapprochement était un vrai pari, notamment en France.

Historiquement, l'économie sociale regroupe les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. Tandis que l'économie solidaire expérimente de nouveaux modèles de fonctionnement alternatifs à l'économie classique et se focalise moins sur les statuts. (Hiez et Lavillunière, 2013)

On peut dire alors que l'économie solidaire regroupe un ensemble d'activités économiques soumises à la volonté d'agir démocratiquement avec des rapports sociaux de solidarité qui remplacent l'intérêt individuel et le profit matériel. (Laville, 2005, cité dans Defourny et Nyssens, 2017)

---

<sup>4</sup> Le décret du 25 mars 2021 ajoute aux missions de la direction générale du Trésor la promotion du développement de l'économie sociale, solidaire et responsable ainsi que les innovations qui y concourent. La fonction de haut-commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale est supprimée. A travers ce décret, une finance sociale et solidaire serait possible et assurée par la direction générale du Trésor.

Source : Le site du ministère de l'Économie, des Finances et de la relance : (CEDEF, 2021) ; (Direction générale du Trésor, 2021)

Cette économie vient compléter les formes traditionnelles de solidarité, telles que la famille et la sécurité sociale, par une solidarité volontaire et horizontale (Rodet, 2008).

Malgré les divergences mentionnées (*cf. Tableau 1*), les deux concepts se rattachent à des figures communes et utilisent des analyses théoriques très proches. D'où le rapprochement, d'abord politique, puis raisonné (Hiez et Lavillunière, 2013).

	<b>ECONOMIE SOCIALE</b>	<b>ECONOMIE SOLIDAIRE</b>
<b>Age</b>	- Des siècles	- Des décennies
<b>Composantes</b>	- Coopératives, mutuelles, associations, fondations	- Toute activité économique soumise à la primauté de l'intérêt général, de la démocratie, et de la solidarité
<b>Cadre</b>	- Reconnaissance institutionnelle structurée	- Dimension politique affirmée
<b>Principes</b>	- Libre adhésion - Lucrativité limitée - Autonomie de gestion - Démocratie participative - Service aux membres	- Principes élargis à la solidarité sociétale - Privilège de l'utilité sociale - Hybridité des financements entre le privé le public et le bénévolat
<b>Culture</b>	- Culture issue des mouvements ouvriers et associationniste	- Culture issue des mouvements écologistes et alternatifs à l'économie classique
<b>Intérêt</b>	- L'économie européenne	- Les rapports Nord – Sud - Les populations en difficulté d'insertion professionnelle - L'environnement
<b>Objectifs</b>	- S'échapper à la dualité public-privé	- Réfléchir à la transition économique - Expérimenter des alternatives au système économique classique

Tableau 1 : Economie sociale VS Economie solidaire. Source : autrice

Les deux concepts aujourd'hui se complètent et se fusionnent pour laisser place à l'ESS. Pour Laville (2016), elle est l'aboutissement d'un acheminement qui s'est fait dans le temps. Tout d'abord le tiers secteur passant par l'économie sociale puis l'économie solidaire (cf. Figure 8).

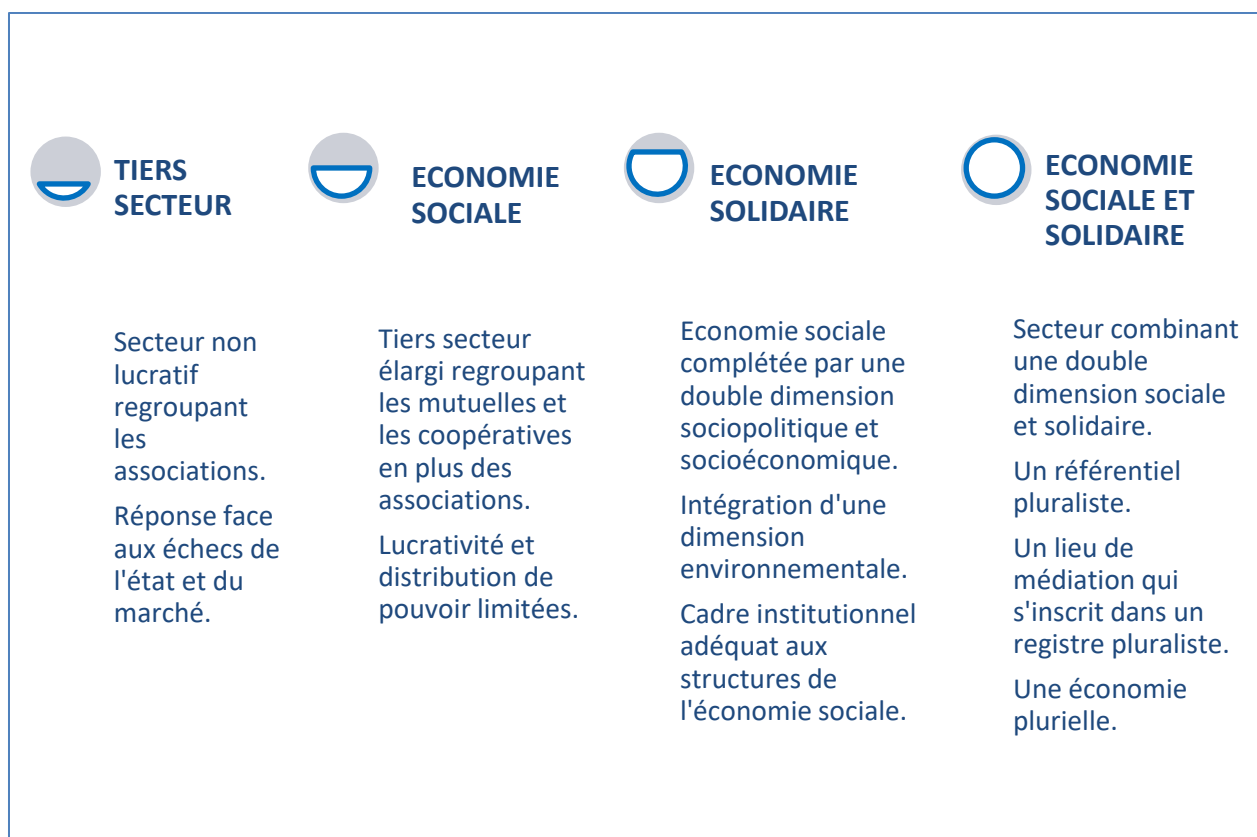


Figure 8 : Du tiers secteur à l'ESS. Source : autrice

L'économie sociale a été élaborée en effet en Europe dans les pays francophones. Elle est venue élargir le tiers secteur en incluant les mutuelles et coopératives qui sont issues du même creuset que les associations.

L'économie solidaire rajoute une double dimension politique et économique, s'intéresse moins aux statuts juridiques des structures (Defourny et Nyssens, 2017), ouvre l'accès aux nouvelles initiatives qui s'intéressent aux enjeux actuels de la société postmoderne (Laville, 2016), et notamment des sujets écologiques et environnementaux.

La dimension politique se manifeste par la création d'espaces publics qui « *autorisent un débat entre les parties prenantes sur les demandes sociales et les finalités poursuivies* » (Defourny et Nyssens, 2017, p. 59) tout en assurant leur autonomie et leur complémentarité avec les espaces appartenant au pouvoir public.

Quant à la dimension économique, « *l'insistance est mise sur la réciprocité et l'engagement mutuel* » entre les paires à l'origine de l'initiative. Grâce à une « *hybridation de différents types de ressources* » (Defourny et Nyssens, 2017, p. 59), on assiste à une consolidation des activités.

Pour (Lipietz, 2001), l'ESS est désormais une entité composée de trois sphères en interférence (*cf. Figure 9*), le tiers secteur, une sphère sociale et une sphère économique.

Par tiers secteur, on définit le secteur et son mode de régulation. Par économie sociale, on définit les normes d'organisation interne au secteur. Par économie solidaire, on définit le sens prêté à l'activité économique, sa logique, ses acteurs et leur système de valeurs ainsi que les critères de gestion de leurs institutions (Lipietz, 2001).

André (2015) affirme que ce tiers secteur existe à l'intersection de deux économies sans appartenir à aucune. Cependant, pour (Lipietz, 2001), le tiers secteur appartient totalement à l'économie solidaire. Cette dernière, quant à elle, déborde largement du tiers secteur, mais ne recouvre pas toute l'économie sociale.

Ces deux économies citées par André (2015) sont une économie sociale basée sur la mise en place de statuts spécifiques tels que les coopératives, associations, mutuelles et fondations ; et une économie solidaire composée de structures à finalité sociale adoptant des statuts commerciaux.

C'est pour cette raison que le label « Economie sociale et solidaire » a été créé. Il est fondé sur l'utilité sociale, d'où son rattachement à l'économie solidaire, mais aussi sur la lucrativité limitée et le caractère démocratique et multipartenarial de direction, ce qui justifie son rattachement à l'économie sociale (Lipietz, 2001).

L'émergence du concept provient finalement de l'assemblage des deux approches, sociale (comment, sous quels statuts et formes d'organisation est-il fait ?) et solidaire (au nom de quoi est-il fait ?) pour donner naissance à des entreprises bénéficiant d'un statut juridique particulier (Persais, 2017).

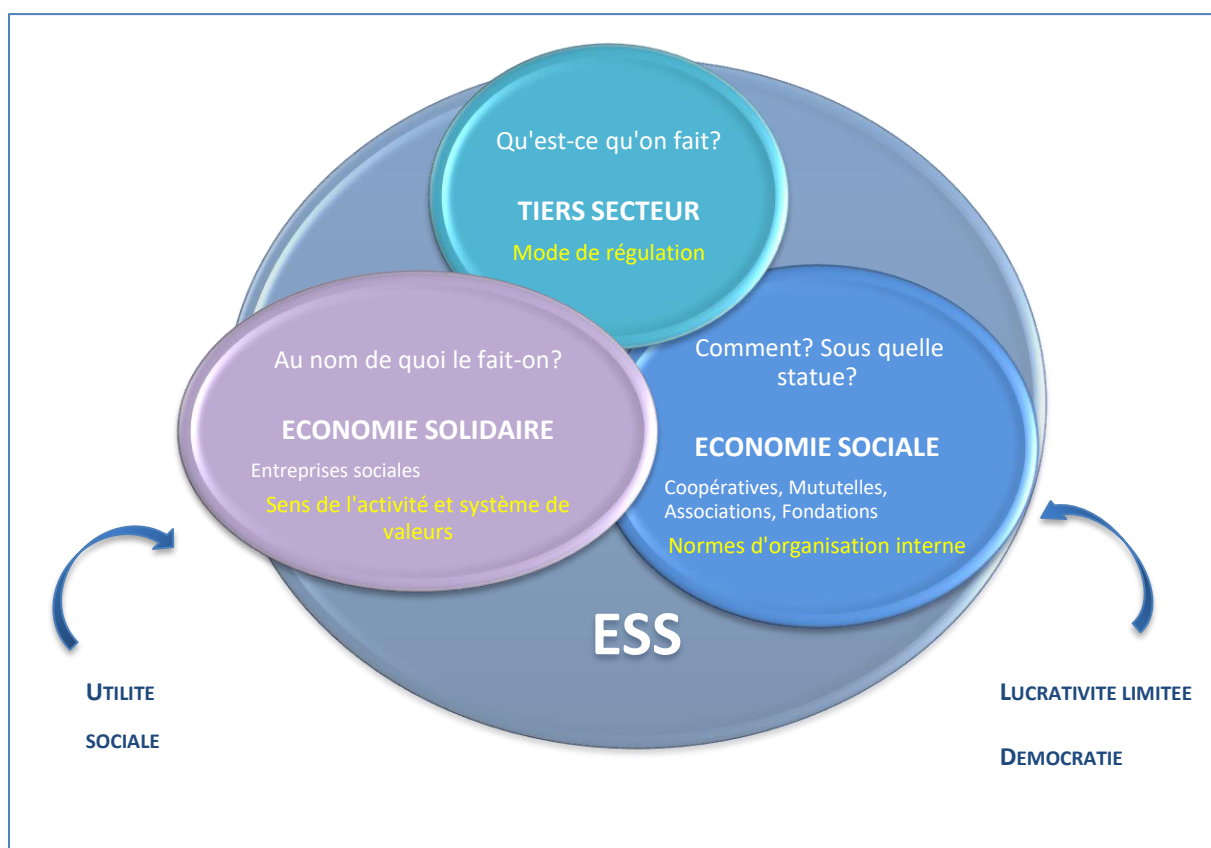


Figure 9 : L'économie sociale et solidaire. A l'intersection de trois sphères. Source : autrice

Née au cours du 19<sup>e</sup> siècle en Europe sur une base de groupement d'individus volontaires et solidaires, l'ESS peut être conçue comme un ensemble d'entreprises originales ayant une haute capacité d'innovation au sein de l'économie dominante (Drapéri, 2017).

Mais il fallait attendre jusqu'au 1990 pour avoir une première définition de l'économie sociale<sup>5</sup> qui consiste à dire : « *par économie sociale, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité, plutôt que finalité de profit ; autonomie de gestion ; processus de décision démocratique ; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus* » (Defourny et Nyssens, 2017, p. 44).

<sup>5</sup> Cette définition a été élaborée à la suite de la demande du gouvernement Wallon en Belgique par le conseil wallon de l'économie sociale en 1990. Elle a été approuvée à l'unanimité de ses membres et confirmée par un décret du Parlement wallon en novembre 2008 (Defourny et Nyssens, 2017).

Ensuite, Petrella and Richez-Battesti (2013) énumèrent quatre principes de base définissant l'ESS. Il s'agit de la finalité de service aux membres ou à la collectivité, l'autonomie de gestion, la démocratie, et la primauté du travail sur le capital dans la redistribution des revenus.

Malgré sa contribution signifiante dans l'économie nationale et régionale, l'ESS n'avait toujours pas de définition juridique spécifique et précise. Cela est dû probablement à la difficulté rencontrée pour mettre en place un modèle juridique uniforme valable pour tous les supports juridiques possibles (Branellec, 2013). Donc c'est finalement sa haute diversité qui a rendu la tâche difficile. Néanmoins, les frontières de l'ESS restent tracées par l'utilité sociale et la démocratie participative.

On va citer dans ce qui suit quelques définitions officielles de l'ESS.

L'ESS regroupe en effet, et selon la définition de l'OCDE 1998, « *toute activité privée, d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits, mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, par la production de biens ou de services, des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage* » (Persais 2017, P 82).

Et si on se base sur la charte européenne de l'économie sociale d'avril 2002, l'ESS serait le regroupement de structures économiques partageant les mêmes principes de primauté de l'homme, primauté de l'objet social, contrôle démocratique, but non lucratif, adhésion volontaire, et défense et mise en œuvre des principes de solidarité et de responsabilité (Branellec, 2013).

Ainsi, l'OCDE avait proposé une liste de mots-clés pour cerner plus sa définition, ajouter une dimension démocratique, et offrir plus de précision.

En effet, la forme juridique doit varier selon les pays, les activités doivent être organisées selon une démarche entrepreneuriale et le profit réinvesti doit être dédié à la réalisation de buts sociaux. Concernant les acteurs, on parle de parties prenantes plutôt que d'actionnaires dans un cadre participatif démocratique.

L'OCDE évoque également l'innovation économique et sociale comme objectif, le respect des règles du marché, la viabilité économique, et un financement hybride avec un degré élevé d'autofinancement.

Nous déduisons de ces définitions que l'utilité sociale est l'un des piliers de l'ESS.

Ainsi, une définition officielle est fournie par l'instruction fiscale qui applique la règle des quatre P, en faisant référence au produit, public visé, publicité et prix : « *Le produit proposé répond à un besoin peu*



*ou mal pris en considération par le marché ; le public visé est constitué de personnes que le marché délaisse ou dont la situation économique et sociale justifie l'octroi d'avantages particuliers ; la publicité est réduite à des opérations de communication ; le prix se distingue de ceux pratiqués par le secteur lucratif grâce à l'effort consenti pour faciliter l'accès du public » (Barthelemy et Slitine 2014, P 144).*

En parlant d'utilité sociale, on peut dire que ça concerne toute activité qui a pour objectif explicite « *de contribuer à la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits, à la solidarité* » par les liens sociaux de proximité « *à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement et la démocratie)* » (Gadrey, 2006, p. 278). Ces objectifs doivent faire l'objet de résultats concrets et constatables.

Ainsi, il faut souligner que l'utilité sociale se manifeste dans plusieurs dimensions (Barthelemy et Slitine, 2014). Les plus évidentes sont la dimension sociale et sociétale à travers l'égalité des chances, la citoyenneté et la démocratie ; la dimension économique par la création de richesse et d'emploi ; la dimension environnementale telle que l'éducation à l'environnement ; et la dimension politique à travers l'émancipation des individus (Michel, 2015); auxquels s'ajoute l'épanouissement personnel par l'amélioration des conditions de vie.

Il faut souligner également qu'il existe plusieurs niveaux d'utilité sociale (Parodi, 2010). Elle peut se manifester à quatre niveaux : le premier niveau où elle rejoint l'utilité individuelle, un deuxième niveau dans lequel elle rejoint l'utilité collective, un troisième où elle devient une utilité sociale externe, et un quatrième niveau dans lequel elle sera une utilité sociétale.

Face aux enjeux actuels, financiers et politiques, les organisations de l'ESS doivent savoir mesurer dans une démarche pragmatique leur utilité sociale afin de préserver à la fois leur identité, leurs sources de financements fournies par les collectivités et les contributions de leurs parties prenantes.

La mesure de l'identité sociale (Branellec, 2013) peut se faire par l'identification et la définition de la finalité sociale; l'utilisation des outils de mesure qui sont en cours de formalisation par les fondations et institutions de recherche ; la réalisation des diagnostics afin d'évaluer l'utilité et la performance sociale ; et la création de labels, certifications et agrément par l'état pour miser sur la transparence du secteur.

Enfin, il est devenu évident que l'une des principales caractéristiques de l'ESS réside dans son caractère hybride. A savoir l'hybridité institutionnelle du fait qu'elle combine une logique institutionnelle sociale et une logique institutionnelle lucrative et l'Hybridité de ressources (Defourny et Nyssens, 2017)

puisqu'elle combine des sources de financement privées liées à son activité commerciale et publique par les subventions territoriales, sans oublier les donations qui peuvent parvenir des particuliers ou autres organismes.

Après cette panoplie de définitions, on va s'intéresser aux principes et valeurs de l'ESS.

## 1.2 PRINCIPES ET VALEURS

Loin d'un listage théorique, les principes de l'ESS sont présents et s'articulent dans la vie réelle des parties prenantes créant des interactions et implications entre l'économie et le social. Ils doivent être partagés par l'ensemble des acteurs. Une ultime condition pour l'atteinte des objectifs.

La primauté de l'homme et du travail, la démocratie participative, l'égalité, la solidarité, la responsabilité, la lucrativité limitée sont les valeurs sur lesquelles repose toute interaction et les principes de bases de fonctionnement de l'ESS.

Prenant le principe d'égalité et solidarité. Celui-ci implique, pour les organisations de l'ESS, une production adaptée aux besoins des usagers qui sont en même temps des associés.

Quant au principe de lucrativité limitée, il implique une répartition équitable de bénéfices. Cela veut dire qu'une partie doit être mise en réserve pour investissement, une partie doit servir à une rémunération maîtrisée du capital, et une dernière partie pour l'amélioration de la relation salariale.

Pour le principe de démocratie participative, le pouvoir et les décisions sont partagés entre les parties prenantes qui combinent une citoyenneté sociale et une citoyenneté économique.

En effet, Defourny et Nyssens (2012) précisent que ces principes sont de quatre natures. Il s'agit de, rendre service aux individus ou à la communauté plutôt que générer du profit. Il s'agit aussi d'un management indépendant, d'un processus décisionnel, démocratique, et de la primauté des individus et du travail sur le capital dans la distribution des revenus.

Ainsi, l'ESS se repose sur des valeurs d'ordres morale et éthique (Parodi, 2004). Il s'agit de la solidarité entre membres ; la liberté ; la responsabilité ; la démocratie fondée sur l'égalité et la primauté de l'homme. De ses valeurs en découlent des principes de gestion démocratique ; de double qualité ; de lucrativité limitée ; et de libre adhésion.

Cependant, la référence aux valeurs n'est pas toujours pertinente (Persais, 2017), surtout dans le contexte actuel où les organisations de l'ESS rencontrent des difficultés à associer efficacité et humanisme et elles ont du mal à appliquer leurs valeurs dès que la conjoncture économique s'impose (Courret, 2002).

En effet, Persais (2017) met la lumière sur deux valeurs importantes afin de démontrer le risque de la vision normative de l'ESS.

La première est le pouvoir de décision avec la démocratie comme valeur sous-jacente. Au fait, quand la taille de la structure augmente et son activité devient florissante, on risque d'assister à un éloignement du centre de décision par rapport au niveau local. Le principe de « un membre, une voie » ne se respecte plus à ce stade et la crise des coopératifs agricoles, où la coopérative continue à croître alors que les agriculteurs vendent leurs productions à déficit, semble le bon exemple. A côté de cela, émerge selon l'auteur le risque d'un contrepouvoir et donc de technostructure dès que la croissance de l'organisation est importante.

La deuxième valeur mise en lumière est le but social. Toute la difficulté réside dans l'obligation de naviguer en permanence entre les valeurs privilégiant l'individu et la communauté et la réalité compétitive du marché. Donc le dilemme se présente comme suit : rendre un service ou générer du profit ? Primauté de l'individu ou efficacité et compétitivité économique et financière ? Il est clair que l'enjeu majeur dans l'ESS est de trouver le bon équilibre.

### 1.3 HISTOIRE ET CONTEXTE INSTITUTIONNEL FRANÇAIS

Avant d'aller voir de près le contexte législatif et institutionnel français qui encadre l'économie sociale et solidaire en France, il est important d'avoir une vue globale sur l'histoire de l'ESS à l'échelle européenne.

Il faut savoir tout d'abord que les premières associations volontaires remontent au début du premier millénaire.

Ici, nous allons tracer rapidement l'évolution de cette économie à partir du 19<sup>e</sup> siècle. Une période dans laquelle des groupes sociaux volontaires se constituent et se mettent à fonctionner de façon démocratique (Draperi, 2017) pour militer contre les conditions de vie de plus en plus dramatique.

Il faut dire que l'économie sociale du 19<sup>e</sup> siècle se caractérise par un pluralisme idéologique (Defourny et Nyssens, 2017) cohérent du fait que les composantes coopératives mutualistes et associatives ont

des racines communes : « *l'associationnisme ouvrier du 19e siècle et les utopies des Robert Owen, Henri de Saint-Simon, Charles Fourier, Pierre-Joseph Proudhon et autres* » (Defourny et Nyssens, 2017, p. 33).

Cette période se caractérise principalement par l'exploitation ouvrière, notamment celle des enfants (Draperi, 2017). On cite comme exemple l'absence de lois sociales qui réglementent le travail des mineurs qui mourrait avant l'âge de procréer et qui par conséquent mettait en péril la reproduction de la main-d'œuvre européenne.

En effet, l'année 1830 est marquée par l'émergence du concept d'économie sociale proprement dit à travers la publication d'un nouveau traité d'économie sociale à Paris (Defourny et Nyssens, 2017) par un certain Charles Dunoyer.

Ensuite, l'année 1848 est marquée par la réunion d'un mouvement social qui lutte contre les conditions de travail dramatiques ainsi que les risques qui en découlent dans le cadre d'une révolution associationniste (Defourny et Nyssens, 2017 ; Draperi, 2017). Ce mouvement militait pour l'obtention d'une qualité de travail et d'une protection contre ces risques.

Cette dynamique sociale a été formée par une élite ouvrière qualifiée, qui s'inspirait des lectures utopiques, de penseurs tels que Charles Fourier, et de personnages idoles tels que Jean-Baptiste Godin, et que certains le considèrent comme l'inventeur de l'économie sociale et l'un des pionniers de l'éducation populaire notamment avec son fameux « familistère<sup>6</sup> ».

Bien que l'industrialisation de l'économie mette fin à cette dynamique en 1851, elle reste à l'origine des coopératives de production.

Dans la seconde moitié du 19<sup>e</sup> siècle, on assiste à la formation des coopératives ouvrières en Europe de l'Ouest et des coopératives agricoles ou paysannes en Europe de l'Est (Draperi, 2017).

Il faut noter que l'expérience pionnière de la coopérative anglaise de Rochdale est à l'origine des principes et règles coopératives que les coopérateurs du monde entier en bénéficient depuis 1863 et jusqu'à nos jours.

Les principes de Rochdale synthétisés par Draperi (2017) s'intitulent autour de : une personne, une voix quel que soit le nombre des parts détenues, l'éducation populaire, la neutralité religieuse, la neutralité politique, l'accès ouvert à tous par le principe de la « porte ouverte », l'achat et la vente au

---

<sup>6</sup> C'est une coopérative de production et de consommation à la fois créée par Jean-Baptiste Godin en 1842. Elle fait faillite en 1968, quatre-vingts ans après sa mort. Cette expérience qui a duré environ un siècle est mondialement connue au sein du mouvement coopératif pour avoir proposé une alternative non violente au remplacement de la propriété privée du capital par la propriété collective au bénéfice des salariés et des usagers (Draperi, 2017).

comptant pour bannir l'endettement, et la restitution du trop-perçu aux membres en proportion de leurs achats.

Le temps d'institutionnalisation de ces mouvements coopératifs, associatifs et mutualistes vient naturellement pour clôturer le 19<sup>e</sup> siècle notamment par la création de l'Alliance Coopérative Internationale en 1895 (Draperi, 2017) qui unifie le mouvement coopératif. Aujourd'hui, l'ACI rassemble près d'un milliard de coopérateurs (Defourny et Nyssens, 2017) présents sur les cinq coins du monde.

Ainsi, l'accès à la connaissance devient désormais à la portée de tous, ou presque, on peut citer ici l'école de Rochdale en France (1877) et en Belgique (1881).

Il serait difficile de survoler cette période sans citer le phénomène des centrales d'achat<sup>7</sup> ou magasins de gros qui se sont propagés en toute l'Europe entre 1863 et 1906 à l'initiative de Rochdale.

Ensuite, plusieurs mobilisations, entre la fin du 19<sup>e</sup> siècle et l'après-Seconde Guerre mondiale, ont contribué à bâtir une économie alternative qui s'alimentait de mouvements d'ampleur autour des problématiques du travail et de la consommation (Draperi, 2017).

On observe à l'époque la montée du syndicalisme, l'intérêt croissant porté à l'enseignement et à l'éducation populaire au travers des grands mouvements éducatifs, notamment les coopératives scolaires, ainsi qu'à l'action sanitaire et sociale.

Entre 1934 et 1972, on assiste à la naissance des mutuelles d'assurances. La MAAIF devenue MAIF figure comme la pionnière du secteur.

Après la Seconde Guerre mondiale, les coopératives agricoles et les coopératives de consommation dominant le secteur. A côté, d'autres mouvements de dimensions plus modestes se présentent, notamment les coopératives ouvrières de production, les coopératives d'habitation et les coopératives de pêcheurs artisanaux. (Zevi et Campos, 1995)

La période 1929-1994 est la période de réinvention de la monnaie et de la banque notamment à travers la monnaie fondante inventée par Silvio Gesell vers 1918 et la création du cercle économique en Suisse en 1934 qui proposent aux petites et moyennes entreprises de compenser leurs dettes et créances sans avoir recours à la monnaie. Ce cercle a donné naissance à la banque coopérative en 1998 (Draperi, 2017).

On assiste également en cette période à la naissance des caisses d'épargne (1984), des banques solidaires (1988) et des banques alternatives (1994).

---

<sup>7</sup> Ce sont soit des coopératives détenues par des coopératives de consommateurs, soit des coopératives de second rond qui conservent les mêmes principes de la coopérative mère. (Draperi, 2017, p. 33)

Si on avance dans le temps, au 20<sup>e</sup> siècle, à l'époque de la mondialisation, on trouve que son échec de développement en tant qu'alternative qui satisfait toute partie est compensé par un renouveau coopératif international.

Regardons le contexte français, la loi du 10 septembre 1947 portant statut général de la coopération est considérée comme la base du droit coopératif français et le point de départ des évolutions qui vont suivre (Zevi et Campos, 1995). Révisé en 1992, son contenu sert de référence à la formulation française des sept principes coopératifs.

Devenue obsolète en 1966, cette révision du statut générale ainsi des lois particulières était jugé nécessaire à la suite des transformations des activités, des acteurs et même du secteur.

Une mutation marquée par la croissance avec légère modification de la structure des activités et le renouveau des pratiques des secteurs déjà structurés d'un côté, et les nouvelles reconnaissances sectorielles de l'autre côté en élaborant de nouvelles réglementations sectorielles et en renégociant les lois particulières (Zevi et Campos, 1995).

L'ensemble de ces éléments ont mis en évidence les inadaptations de la loi 1947 et ont poussé à sa révision en 1992, sans oublier notamment l'évolution de l'environnement des coopératives qui a accompagné ces transformations (Zevi et Campos, 1995). On peut citer : l'ouverture des frontières ; les réformes bancaires et politiques agricoles ; la montée du chômage ; la diversification des instruments de la politique de l'emploi ; le développement des services ; les concentrations urbaines... ;

Ainsi, l'année 1983 était l'année des gestes politiques mettant en faveur l'économie sociale, notamment par l'apparition de la première loi évoquant l'économie sociale et la faisant entrer dans le droit des sociétés, et la mise sur pied conjointe de l'Institut de Développement de l'Economie Sociale (IDES). (Defourny et Nyssens, 2017)

En 1984, un secrétariat d'État à l'économie sociale va être créé par la suite.

Cette période a été marquée par une série de changements législatifs notamment, la loi de modernisation de 1992. Cette déclaration commune des mouvements coopératifs français contient sept propositions réaffirmant les principes coopératifs traditionnels :

*« La coopérative est une entreprise créée et gérée pour le service de ses membres ; la coopérative est fondée sur le principe de la liberté d'adhésion ; la qualité de sociétaire est liée à la qualité d'usager ou de participant à l'entreprise ; le fonctionnement démocratique de la coopérative de base est fondé sur un principe d'égalité des voix dans la gestion (un homme = une voix) ; la gestion de la coopérative est*

*fondée sur un principe de réciprocité dans les rapports entre les sociétaires et la coopérative et dans la distribution des résultats ; l'entreprise coopérative veut apporter à ses membres des services de toute nature ; Les entreprises coopératives d'une même famille adhèrent à une fédération qui, outre son rôle de représentation et d'orientation, apporte à ses adhérents conseils et assistance en vue d'assurer leur bon fonctionnement » (Zevi et Campos, 1995, p. 141).*

Vers 1995, on assiste à l'introduction de l'économie solidaire, une approche née des engagements réciproques et effectifs des citoyens et développée par plusieurs auteurs, en particulier Jean Louis Laville. Elle se forge avec l'économie sociale pour donner naissance au label Economie Sociale et Solidaire tel qu'on le connaît aujourd'hui.

Dès le début des années 2000, des mutations de référencement se produisent. Les chambres régionales de l'économie sociale deviennent les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire ; et des initiatives d'économie sociale ont été requalifiées d'économie sociale et solidaire. Sans oublier la création et l'élargissement des réseaux soutenant l'ESS, notamment le labo de l'ESS en 2010 et le réseau Inter-Universitaire pour l'économie sociale et solidaire.

Cependant, et malgré ces avancées, il restait difficile de trouver en France une définition qui fait l'unanimité à cause de la diversité des acteurs et de leurs initiatives (Defourny et Nyssens, 2017). Il restait impossible ainsi de trouver une loi qui reconnaît officiellement l'ESS, la définit précisément et lui donne son entière légitimité.

C'est en 2014 justement que la loi Hamon a été votée le 31 juillet et entrée en vigueur le 2 août afin de mettre en place un cadre juridique spécifique et relative à l'économie sociale et solidaire. Il faut noter ici que c'est la première loi qui ne parle pas uniquement de l'économie sociale, mais concerne désormais l'Economie Sociale et Solidaire en part entière.

Cette loi offre les dispositifs nécessaires ainsi que les règles et principes de fonctionnement propres aux composantes de l'ESS.

Cette loi (ministère de l'Économie des finances et de la relance, 2014) permet de mieux connaître le périmètre de l'ESS aux citoyens pour favoriser leurs implications, elle permet également d'affirmer clairement les principes de l'ESS fondés sur la démocratie participative, l'utilité sociale et la lucrativité limitée.

Cette loi a permis de reconnaître l'ESS comme un mode d'entrepreneuriat innovant et durable, cette reconnaissance a orienté davantage les financements vers ses organisations. La légitimité obtenue a servi de choc coopératif.

De ce fait, le réseau des acteurs de l'ESS s'est consolidé et le pouvoir des salariés s'est renforcé. Quant aux acteurs territoriaux, leurs initiatives visent de plus en plus le développement local et durable pour encourager les emplois non délocalisables.

Enfin, la loi de l'ESS a permis la création de nouveaux dispositifs de financements pour toutes les organisations de l'ESS ; a apporté des modifications au statut et au fonctionnement des SCOP ; a assoupli le statut des SCIC ; et a créé le régime des CAE (Les Scop - Sociétés coopératives, 2020).

Résultat : toutes les parties prenantes ont uni leur force pour créer de l'emploi avant tout, puisque c'est la préoccupation primaire de l'ensemble des acteurs qui s'inscrivent dans une dynamique durable.

Désormais, les composantes de l'ESS doivent remplir certaines conditions. Elles doivent avoir un but autre que le partage de bénéfices ; elles doivent adopter une gouvernance démocratique ; les réserves obligatoires constituées impartageables ne peuvent pas être distribuées ; le boni de liquidation, en cas de dissolution ou de liquidation, doit être redistribué à une entreprise de l'ESS ; et enfin, les bénéfices doivent être majoritairement dédiés au développement de l'activité (Defourny et Nyssens, 2017).

Grâce à cette loi, l'ESS est reconnue comme *« un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine qui fait la spécificité des coopératives, des mutuelles, des associations et des fondations »* (Defourny et Nyssens, 2017, p. 21).

La partie suivante sera dédiée aux composantes de l'ESS, plus particulièrement, les entreprises sociales et les coopératives, notamment les CAE.



## 2 ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : LES COMPOSANTES

Les composantes de l'ESS doivent remplir les conditions nécessaires à leur appartenance au secteur. La première condition est *juridico-institutionnelle* (Defourny et Nyssens, 2017).

Par le biais des statuts en effet, les structures susceptibles d'appartenir au secteur sont les coopératives ; les mutuelles ; les associations ; les fondations, à condition que leurs fonds et activités visent un intérêt général ; auxquelles rajoute-t-on les entreprises sociales comme le suggère la définition du gouvernement de wallon 1990 ?

La seconde condition est *éthico-normative* énonçant des valeurs et des principes spécifiques et communs, et traduisant une éthique partagée par l'ensemble de l'ESS (Defourny et Nyssens, 2017) qui consiste à respecter quatre règles de base : la finalité sociale ; l'autonomie de gestion ; la démocratie participative ; la primauté de la personne et du travail sur le profit.

Ces composantes opèrent dans des champs précis, mais nombreux, tels que, l'insertion sociale, la réinsertion professionnelle, le service à la personne ou le développement local.

On retrouve ainsi des activités à utilité sociale et territoriale, des activités constituant un gain à la collectivité et produisant par conséquent un patrimoine collectif local, des activités culturelles dans les territoires, etc.

On peut distinguer deux grands types d'organisations sociales et solidaires. Des organisations d'insertion par l'économique, et des organisations produisant des biens et services ayant une utilité sociale ou collective (Gardin, 2014). Ces dernières peuvent être présentées à partir de leurs objectifs sociaux ; de leur nature juridique privée ; de leur fonctionnement économique hybride ; ou encore de leur diversité d'acteurs et de parties prenantes.

Les entités économiques de l'ESS sont en effet nombreuses. Il s'agit des sociétés mutuelles, des coopératives, des entreprises sociales, et des associations et fondations basées sur des initiatives économiques (Persais, 2017). La raison d'être de ces entités ne réside pas dans leur efficacité interne, mais plutôt dans leur aptitude à répondre à des besoins sociaux (André, 2015) non satisfaits par le marché public et privé.

En effet, les associations et fondations sont des organisations privées sans but lucratif. Faisant souvent référence au *non-profit organisations*, elles trouvent leur racine dans des approches américaines et

anglo-saxonnes et se différencient pleinement des organisations publiques et des entreprises privées par des concepts clés tels que la philanthropie, la charité, le non-profit et le volontariat. (Defourny et Nyssens, 2017)

L'idéologie des associations est basée sur l'altruisme et le non-enrichissement des membres (Defourny et Nyssens, 2017), d'où le principe de la non-lucrativité impliquant la non-distribution des excédents aux membres afin d'assurer la dimension d'intérêt général.

Quant aux mutuelles, leur objet est défini dans l'article L111-1 du code de la mutualité (Boned, Guerry et Pierron, 2018), qui vise à participer au développement moral et culturel de ses membres et à contribuer à leur essor intellectuel et physique dans une dynamique d'amélioration de leurs conditions de vie.

A titre général, les composantes de l'ESS doivent « *poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices, adopter une gouvernance démocratique, être gérées de telle sorte que les bénéfices soient réinvestis dans l'entreprise et qu'en cas de dissolution, le boni de liquidation soit redistribué à une autre entreprise de l'ESS* » (Defourny et Nyssens, 2017, p. 21). Ces critères de base doivent être appliqués pour toutes les organisations sociales et solidaires, des plus anciennes au plus innovantes. Elles sont toutes égales face aux exigences concernant leur engagement et obligations.

Enfin, l'ensemble de ces organisations sont des organisations génératrices de richesse économique et porteuses de réponses aux besoins sociaux, économiques et environnementaux.

Pour la suite de cette partie, on a choisi de voir de près l'entreprise sociale, la composante la plus jeune de l'ESS qui suscite toujours de la curiosité de certains et de la remise en question de certains d'autres. Ensuite, la coopérative, une composante emblématique en matière de masse budgétaire et de volume d'emploi.

## 2.1 LES ENTREPRISES SOCIALES

A titre général, une entreprise sociale doit avoir une utilité sociale et collective. Ses membres doivent avoir la liberté d'adhésion à l'organisation. Son processus décisionnel doit être à la fois démocratique et participatif. Sa lucrativité doit être limitée et ses ressources doivent être hybrides (André, 2015). Ce sont les critères de base qui rend une entreprise « sociale et solidaire ».

André (2015) propose de définir l'entreprise sociale comme une organisation dont la spécificité est de poursuivre en priorité une finalité sociale en s'appuyant sur un modèle économique fondé sur l'activité continue de vente de biens et services.

L'entreprise sociale doit s'inscrire dans une démarche citoyenne (ministère de l'Économie des finances et de la relance, 2020), et se distinguer par sa mission sociale et son modèle économique (André, 2015) qui se différencie également des ONG par le fait d'avoir une activité commerciale.

Ainsi, le réseau EMES<sup>8</sup> (cf. *Tableau 2*), repère l'entreprise sociale en définissant une série d'indicateurs de nature économique et entrepreneuriale (Defourny et Nyssens, 2010), des indicateurs de nature sociale (Defourny et Nyssens, 2010), et des indicateurs de gouvernance (Defourny et Nyssens, 2013).

INDICATEURS ECONOMIQUES	INDICATEURS SOCIAUX	INDICATEURS DE GOUVERNANCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une activité continue de production de biens et/ou de vente services</li> <li>- Un niveau significatif de prise de risque économique</li> <li>- Un niveau minimum d'emploi rémunéré.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un objectif explicite de service à la communauté</li> <li>- Une initiative émanant d'un groupe de citoyens</li> <li>- Une distribution limitée de bénéfices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un degré élevé d'autonomie</li> <li>- Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital</li> <li>- Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité.</li> </ul>

**Tableau 2 : les indicateurs de l'EMES de l'économie sociale et solidaire. Sources : autrice**

Les indicateurs économiques permettent d'appréhender le caractère économique et entrepreneurial des entreprises sociales, quant aux indicateurs sociaux, ils traduisent clairement la finalité sociale de l'entreprise sociale ainsi que son ancrage dans la société civile.

Loin d'être normatif, cet ensemble de critères et indicateurs permet de situer les entreprises autour d'un « *idéal type* » (Defourny, 2004).

<sup>8</sup> EMES est l'acronyme du réseau européen de recherches « Emergence des Entreprises Sociales en Europe ». Son projet de recherche a été réalisé sur quinze pays de l'Union européenne sur une période de cinq ans (1996-2000). Le premier objectif était d'analyser l'émergence des entreprises sociales dans leurs contextes nationales respectives. (Defourny et Nyssens, 2010)

On est donc devant un modèle abstrait regroupant l'ensemble des indicateurs et critères souvent observés dans l'économie sociale et solidaire permettant de détecter l'émergence de l'entreprise sociale. Ces indicateurs ne constituent pas des conditions à remplir ni des critères normatifs, mais plutôt une boussole qui aide à repérer et situer les entreprises sociales à travers une dimension économique, sociale et de gouvernance. (Defourny et Nyssens, 2011)

Ensuite, il faut noter que le concept d'entreprise sociale est apparu au début des années 90, aux Etats-Unis dans un premier temps désignant vaguement « *les activités économiques marchandes mises au service d'un but social* » (Defourny 2004, p. 9). Puis, en Europe, pour désigner les « *nouvelles dynamiques entrepreneuriales à finalité sociale* » (Defourny, 2004, p. 10).

Deux concepts sont mis en avant. L'entreprise sociale en Europe et le *Social Business* aux Etats-Unis.

Le *Social Business* mis en avant par Yunus s'inscrivait dans la continuité de réflexion de l'école de ressources marchandes de la *Harvard Business School* et son *Social Enterprise Initiative*. Il se définit comme suit « *A social business is a non-loss, non-dividend company designed to address a social objective* » (Yunus, 2010, cité dans Defourny et Nyssens, 2011, p. 20).

Quant à l'entreprise sociale, elle regroupe toute activité économique marchande menée par une organisation privée visant un but social. C'est une réponse novatrice aux problèmes de financement des *NPO* (Defourny et Nyssens, 2011) qui ont du mal à collecter leurs ressources auprès des pouvoirs publics.

De même, l'entreprise Sociale se caractérise par la pluralité des parties prenantes internes et externes, et donc la multiplicité des bénéfices collectifs. Et, étant donné que l'utilité sociale est d'ordre général (André 2015), l'entreprise sociale doit rendre des comptes à la fois à ses administrateurs, aux pouvoirs publics, et à toute la société civile.

Elle se caractérise également par la non-lucrativité et la collectivité de sa propriété (Petrella et Richez-Battesti, 2013), par conséquent, les droits de contrôle résiduel et les droits aux bénéfices le sont aussi. Le droit de propriété est donc partagé entre les parties prenantes et se traduit par l'application du principe de décision démocratique au sein de l'organisation basée sur le critère « une personne, une voix ».

Cette conception de la propriété collective partagée par une pluralité de parties prenantes permet d'envisager un troisième critère caractérisant la gouvernance des organisations de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit du principe de la double qualité.

En effet, le travailleur devient à la fois salarié, co-entrepreneur, et consommateur des biens et services de l'organisation (Petrella et Richez-Battesti, 2013). La gouvernance est alors assurée par des acteurs à multiples casquettes qui à la fois gèrent, travaillent, consomment, militent, utilisent, et participent à la prise de décision.

Le tableau suivant (*cf. Tableau 3*) récapitule les similitudes et divergences des deux concepts. Il faut noter que l'objectif en commun qui est l'utilité sociale n'est pas suffisant pour confirmer un rapprochement selon Richez-Battesti (2010), puisque les méthodes et processus de production de l'activité ne convergent pas.

Il faudra signaler ici que les NPO sont des organisations privées non lucratives qui ont pour principe la non-redistribution et la non-appropriation individuelle des profits. Leur motivation est la recherche d'autonomie et d'innovation sociale.

De même, les NPO exercent leurs activités dans le *non-profit sector*. Elles sont formelles et privées, c'est-à-dire qu'elles ont un certain degré d'institutionnalisation avec un statut juridique et sont distinctes des organisations publiques. Ainsi, elles disposent de leur propre système de gouvernance et ne peuvent pas distribuer librement le profit aux dirigeants, propriétaires et membres libres d'adhérer ou non volontairement à l'organisation (Persais, 2017).

Ainsi, l'entreprise sociale se distingue du *social business* par plusieurs spécificités et particularités étudiées et affirmées par le réseau EMES (Defourny et Nyssens 2011). Ces éléments constituent les principaux points de divergences avec l'approche américaine.

La première spécificité de l'approche EMES tourne autour des structures de gouvernance qui s'articule autour de la démocratie économique, l'autonomie et une dynamique participative ; la deuxième spécificité concerne la conception de la notion de risque économique (Defourny et Nyssens, 2011) liée à la pluralité et l'hybridité des ressources (Defourny et Nyssens, 2017) ; la troisième spécificité concerne l'activité principale de l'entreprise sociale qui est la production de biens et services ; la quatrième découle de l'analyse des interactions entre politiques publiques, canal de diffusion de l'innovation sociale, et entreprises sociales.

	<b>SOCIAL BUSINESS</b>	<b>ENTREPRISE SOCIALE</b>
<b>CONTEXTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La création de nouveaux modèles de business ciblant les groupes socioéconomiques pauvres.</li> <li>- La création de nouveaux segments de marché pour les pauvres aux firmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La difficulté des <i>NPO</i> d'assurer leurs financements</li> </ul>
<b>FINANCEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de dépendance financière aux dons et aux subventions publiques</li> <li>- Des capitaux privés</li> <li>- Autofinancement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sources hybrides : capitaux privés, dons et subventions</li> </ul>
<b>PRINCIPES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise lucrative à finalité sociale</li> <li>- Pouvoir détenu par les investisseurs, propriétaires de capitaux, ou managers</li> <li>- Distribution des dividendes</li> <li>- L'affectation des revenus aux actionnaires est considérée comme naturelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation à lucrativité limitée et à finalité sociale.</li> <li>- Démocratie participative</li> <li>- Une personne une voix</li> <li>- Pluralité des parties prenantes</li> <li>- La double qualité des collaborateurs</li> <li>- Distribution du surplus entre membres</li> <li>- Multiplicité des bénéficiaires collectifs</li> </ul>
<b>LIMITES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimension sociale limitée à l'accès au marché</li> <li>- Les « pauvres » sont considérés comme des consommateurs seulement et non pas une vraie partie prenante</li> <li>- La solidarité est réduite au marché ; l'intégration sociale est réduite à l'accès au marché.</li> <li>- Ce modèle ne permet pas l'émancipation des consommateurs pauvres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de banalisation</li> <li>- Risque de développer un capitalisme social plus qu'une économie sociale et solidaire (par l'ouverture des entreprises sociales au capital-risque et le développement des fondations d'entreprises)</li> <li>Conséquence : passage d'un « capitalisme » à un « coopitalisme » (Laville, 2013)</li> <li>- Risque d'isomorphisme institutionnel et organisationnel.</li> </ul>

Tableau 3 : Tableau distinctif de l'entreprise sociale VS *Social Business*. Sources : autrice

Enfin, avec les tendances écoresponsables de la société actuelle, les entreprises classiques et les entreprises sociales partagent de plus en plus de valeurs en communs et de préoccupations identiques, d'où la nécessité continue de tracer les lignes de distinctions entre elles.

Les entreprises sociales se différencient en effet des classiques par les principes qui les guident et les valeurs qu'elles portent (Persais, 2017). Ces éléments de différenciation apparaissent clairement dans les stratégies et les plans d'actions et de communications des entreprises sociales et sont adoptés par tous les membres de l'organisation (cf. *Tableau 4*).

	<b>ENTREPRISE CLASSIQUE</b>	<b>ENTREPRISE SOCIALE</b>
<b>FINALITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération des actionnaires</li> <li>- Quête de profit</li> <li>- Partage de bénéfices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt social</li> <li>- Intérêt collectif</li> <li>- Production de biens et services à finalité sociale</li> </ul>
<b>SECTEUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteur privé lucratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESS</li> </ul>
<b>MISSION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défend l'intérêt des actionnaires et propriétaires de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défend les valeurs de liberté, solidarité et égalité.</li> <li>- Défend l'intérêt de tous les membres de l'entreprise</li> </ul>
<b>PRINCIPES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalité économique</li> <li>- Lucrativité</li> <li>- Gouvernance selon le modèle managérial de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalité sociale</li> <li>- Lucrativité limitée</li> <li>- Gouvernance démocratique participative</li> </ul>
<b>LIMITES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution au chômage</li> <li>- Contribution au déséquilibre environnemental</li> <li>- Contribution aux inégalités sociales à travers les écarts de rémunération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de perspective normative (valeur) au détriment de perspective instrumentale (finalité)</li> <li>- Risque d'émergence de technostructure</li> <li>- Difficulté d'équilibrer l'utilité sociale avec efficacité et rentabilité</li> <li>- Risque d'isomorphisme institutionnel et organisationnel</li> </ul>

Tableau 4 : Entreprise sociale VS Entreprise classique. Sources : autrice

## 2.2 LES COOPERATIVES

Les organisations coopératives sont des entreprises privées collectives, gérées démocratiquement. La lucrativité est limitée du fait de la faible rémunération individuelle du capital social. Elles sont singulières par leur mode de gouvernance et par la forte présence des valeurs sociales, sociétales et politiques (Ansart, Artis et Monvoisin, 2016).

Historiquement, trois catégories de coopératives ont coexisté. Les coopératives de production, les coopératives de consommateurs, et les coopératives d'entreprises. Ce sont trois conceptions différentes, mais qui partagent les mêmes principes coopératifs de base.

L'évolution des trois conceptions coopératives de bases dans le temps via des expérimentations a donné naissance à de nouveaux statuts et de nouvelles initiatives qui redéfinissent les rapports entre coopérateurs, mais garde l'essence de la coopération.

En effet, des coopératives les plus anciennes, à savoir, les coopératives de consommation et agricoles, les sociétés coopératives de production et les banques coopératives, aux formes de coopération les plus contemporaines telles que les CAE, SCIC, et les coopératives d'habitation<sup>9</sup> ; les coopérateurs ainsi que toutes les parties prenantes continuent à se réunir pour des intérêts communs.

Ces intérêts communs consistent à maîtriser le travail, se soucier de la santé publique, préserver la qualité de travail et en garder le sens, assurer la qualité des produits et services tout en protégeant l'environnement, etc.

Si on s'intéresse aux coopératives de production, on trouvera qu'il en existe deux. Des sociétés coopératives d'intérêt collectif et des sociétés coopératives et participatives. Ce sont les deux formes juridiques des sociétés coopératives.

---

<sup>9</sup> Il faut savoir que les coopératives d'habitation ont été créées en 2005 et s'appuient sur un montage élaboré par Habicoop reconnu par la loi ALUR de 2014 selon laquelle les coopérateurs sont à la fois locataires de leur logement et propriétaires collectivement de la coopérative qui freine ainsi la spéculation immobilière (Demoustier, 2016).



### 2.2.1 La Société Coopérative d'Intérêt Collectif

Elle est reconnue en effet par la loi du 17 juillet 2001 (La confédération générale des Scop, 2021a) et considérée comme une société coopérative de forme privée, mais d'intérêt public au service des terroirs .

Une SCIC est une société coopérative de personnes qui peut prendre plusieurs formes commerciales, à savoir : une SA, une SAS, ou une SARL. Donc elle est naturellement inscrite au registre du commerce et des sociétés et fonctionne comme toute société soumise aux impératifs de bonne gestion et d'innovation (La confédération générale des Scop, 2021b).

Inspirée du modèle de la coopérative sociale italienne et de la coopérative de solidarité québécoise, la SCIC organise des activités d'intérêt collectif en mobilisant dans sa gouvernance un collectif de parties prenantes (Demoustier, 2016) comprenant les salariés, les bénéficiaires et un troisième type d'associés qui varient selon l'ambition de la société. L'ensemble de ces personnes se réunissent autour d'un bien commun.

Ce collectif est constitué en effet de toute personne nécessaire à la création et la réalisation du projet ainsi que de sa mise en œuvre, il comprend aussi toute personne concernée par le projet. Les salariés, les bénéficiaires, les bénévoles, les usagers, les fournisseurs, les collectivités publiques, les établissements publics, les financeurs, les associations, sont tous susceptibles à en faire partie.

En organisant une dynamique multi-partie prenante ancrée sur un territoire géographique, au sein d'une communauté professionnelle, ou dédiée à un public spécifique, l'atout majeur des SCIC reste le multisociétariat (Huet, 2016) avec la forte présence de la notion du bien commun.

Selon l'article 19 de la loi du 10 septembre 1947, les SCIC doivent avoir comme objet « *la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale* » (Huet, 2016, p. 90).

Trois règles de base organisent les SCIC concernant : l'exercice du pouvoir, la propriété collective, et la distribution du bénéfice.

Une personne égale à une voix, la valeur nominale de la part sociale est fixée par les statuts, les sociétaires ont le libre choix d'entrées et de sortie, et le partage limité des excédents. C'est-à-dire : la mise en réserve impartageable d'au moins 57,5% des bénéfices ou de l'intégralité des excédents à chaque clôture des comptes afin de consolider les fonds propres de l'entreprise. (Huet, 2016 ; La confédération générale des Scop, 2021b)

Les SCIC ont d'autres spécificités qui les distinguent des autres familles coopératives, notamment la possibilité d'associer les collectivités dans une société commerciale à forme, en permettant aux collectivités territoriales, y compris leurs groupements et établissements, de détenir jusqu'à 50% du capital social sans avoir recours au Conseil d'État coopératif (Huet, 2016).

Enfin, pour assurer la pérennité du projet commun, il est important que les parties prenantes soient impliquées pour le faire vivre. L'animation du multisociétariat est un élément déterminant de la vitalité à la fois économique et sociale des SCIC.

### *2.2.2 La Société Coopérative Ouvrière de Production*

La SCOP<sup>10</sup> se définit comme une société coopérative et participative de forme SA, SAS ou SARL dont les salariés sont les associés majoritaires détenant au moins 51% du capital social et 65% des droits de vote (La confédération générale des Scop, 2020), d'où son statut particulier puisque c'est la seule coopérative dont les membres associés sont les salariés.

Cette particularité fait que les coopératives d'activité et d'emploi sont des organisations combinant trois logiques institutionnelles sociale – salariale – lucrative (Boudes, 2018). On parle alors d'une pluralité institutionnelle.

Nous allons vous citer ci-après une définition de Bost (2011) qu'on a trouvé assez complète.

*« Une SCOP est une société commerciale se développant dans le secteur concurrentiel avec les mêmes contraintes de gestion et de rentabilité que toute entreprise. Mais, la grande différence avec une SARL ou SA classique est qu'une SCOP est une société de personnes, et non une société de capitaux.*

*Elle n'est pas la propriété de ses actionnaires apporteurs de capitaux ; elle appartient à ses salariés qui utilisent ainsi la SCOP comme un outil de production afin de vivre de leur travail et d'assurer sa pérennité pour les générations futures. Les associés majoritaires de la SCOP sont donc ses salariés. Tous ont vocation à devenir associés, ou plutôt en langage coopératif « sociétaires » ou « coopérateurs ». Ce sont eux qui décident ensemble des orientations de leur entreprise et élisent démocratiquement leurs dirigeants. » (Bost, 2011, p. 46)*

---

<sup>10</sup> Le sigle SCOP signifie « Société Coopérative Ouvrière de Production », décliné récemment en « Société Coopérative et Participative » par le mouvement coopératif.

Dans une SCOP effectivement, tout salarié est destiné à devenir associé. C'est la première règle coopérative de base. En plus, le dirigeant ou co-dirigeants est élu par les salariés associés lors des assemblées générales.

Ainsi, dans une SCOP, le partage du profit est équitable. Il est divisé en trois parts, une pour les salariés sous forme de participation et intéressement, une pour les associés sous forme de dividendes, et une pour les réserves qui consolident les fonds propres et assurent la pérennité. (La confédération générale des Scop, 2020a)

Si les SCIC ont obtenu leur reconnaissance institutionnelle en 2001, il faudra attendre jusqu'à 2014 pour que les CAE<sup>11</sup> obtiennent la leur.

En effet, une expérimentation de couveuse d'entreprises individuelles en 1995 a donné naissance aux CAE (Bost, 2011), cette famille de coopératives faisant de l'innovation sociale a dû attendre jusqu'au juillet 2014 pour avoir une reconnaissance légale propre à l'ESS avec la loi Hamon offrant un cadre législatif légal.

Ne faisant pas partie de notre champ d'études, il existe encore un long panel de familles de coopératives, et qu'on a préféré ne pas s'attarder dessus. Que ce soient les coopératives agricoles, les coopératives de consommateurs, ou encore les banques coopératives, elles sont toutes animées par les mêmes principes communs et les valeurs d'éthique coopératives.

---

<sup>11</sup> Les CAE sont des coopératives de production (SCOP) qui luttent contre l'isolement des travailleurs individuels qui montent leur propre activité. Ces travailleurs ont le statut d'entrepreneur-salarié et bénéficient à la fois de la protection sociale salariale et des moyens mutualisés de l'accompagnement offert par la coopérative.

## 3 ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : ENJEUX CONTEMPORAINS ET QUESTIONS TRANSVERSALES

L'entreprise sociale existe dans le marché et exerce ses activités en s'appuyant sur des principes d'éthique et d'engagement qu'elle a réussi à construire sur deux siècles (Richez-Battesti, 2010) et des modalités d'associations et d'alliances mettant l'individu au centre de la problématique en lui permettant de s'émanciper tout en améliorant ses conditions de vie. Elle apparaît pour certains comme une façon de s'échapper aux dérives du capitalisme en promouvant un modèle d'organisation plus participatif, plus responsable, et plus citoyen. D'où l'intérêt croissant porté par les gouvernements qui y accordent désormais une importance stratégique.

Depuis 2000, l'ESS a créé 24% d'emplois supplémentaires alors que l'économie classique progressait seulement de 4,5%. (Ministère de l'Économie des finances et de la relance, 2014)

En 2006, on constate 203 000 entreprises sociales qui emploient 2,1 millions de salariés, soit 10% des salaires. Les activités économiques de ces entreprises relèvent des activités financières, de l'éducation, de la santé, de l'action sociale, et des services aux particuliers tels que l'accueil des personnes handicapées et l'aide à domicile (Gaudron, 2009).

En 2014, l'ESS représente 9 % des salaires et près de 11 % de l'emploi salarié national<sup>12</sup>. Donc on peut dire qu'elle fait partie désormais de la vie de millions de citoyens adhérents de coopératives, mutuelles, fondations et associations comme principal employeur avec 80% des salariés en 2006 (Gaudron, 2009).

En 2020, l'ESS présente 13,6 millions d'emplois rémunérés, soit 6,3% de la population active européenne (Le labo de l'ESS, 2021). Ces chiffres confirment la forte place qu'occupe de plus en plus l'ESS dans le marché.

En France, l'ESS représente ainsi 14% des emplois privés salariés<sup>13</sup> (ESS France, 2021), et 9% des entreprises françaises (AESIO mutuelle et ESS France, 2021).

On va voir dans ce qui suit les tensions toujours préoccupantes ainsi que les enjeux liés à l'ESS pour clôturer ce chapitre.

---

<sup>12</sup> Données de l'INSEE paru en 2016

<sup>13</sup> Selon l'observatoire national de l'ESS, d'après Insee Clap 2015

### 3.1 TENSIONS, LIMITES, ET QUETE DE LEGITIMITE

À la suite des éventuelles limites liées aux valeurs et principes de l'ESS, il est nécessaire de repenser la conceptualisation du secteur.

En effet, l'évolution du contexte des composantes de l'ESS exige un passage d'un paradigme normatif où l'individu est au centre de la problématique de l'entreprise défendant les valeurs d'utilité sociale, à un paradigme instrumental où la valeur créée par l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes est mise en avant.

Persais (2017) propose justement de changer de paradigme et de passer de la défense de valeur à la création de valeur en donnant de plus en plus importance aux ressources et compétences mobilisées, aux parties prenantes, et au développement durable.

En effet, il s'agit de se focaliser plus sur la perspective instrumentale. C'est la seule voie qui permet de limiter les risques normatifs inévitables, mais contrôlables en mettant plus l'accent sur la finalité des entreprises sociales au lieu des valeurs. L'auteur aborde ce changement de paradigme en se basant sur l'approche de *Business Model* en se focalisant sur la problématique de l'entreprise sociale et la centrant sur la création de valeur ajoutée. Il s'intéresse à deux éléments du modèle : les ressources et compétences mobilisées et la valeur créée par l'entreprise.

Tout d'abord, Persais (2017) distingue dans son analyse les ressources financières et humaines. En effet, certaines structures de l'ESS sont dépendantes des fonds octroyés par les organismes publics et collectivités locales, et face à la crise budgétaire de l'état suite, entre autres, à son endettement, la situation devient délicate. D'où la nécessité d'hybridation des ressources qui constitue désormais un enjeu majeur.

On note ici que la problématique de financement dans l'ESS vient également du fait de la dépendance des organisations de l'ESS aux gouvernements qui se succèdent, à leurs politiques budgétaires qui peuvent se contredire d'un gouvernement à un autre, et à leur choix de financement ou non de ce secteur.

Il s'agit donc de chercher d'autres sources de financements telles que les parrainages, les dons, les cotisations des adhérents, ou encore le lancement d'une activité marchande afin d'assurer un minimum de revenu. Il faut noter que le degré d'utilité sociale est le facteur décisif pour le choix de financement ou non. Ce n'est pas donc le respect de valeur qui prime. Ceci s'accorde parfaitement avec la vision instrumentale.

Cette vision est également importante pour les salariés qui peuvent choisir ou non d'adhérer à une organisation. Persais (2017) avance que la forte dimension sociétale d'un projet d'entreprise est déterminante dans le choix de s'engager en tant que salarié ou membre dans l'organisation. On voit que la logique utilitariste est largement présente. Sachant que l'individu est au centre de l'ESS, par l'absence d'actionnaires et de rémunération de capital, ce qui le favorise.

Ensuite, les composantes de l'ESS doivent apporter de la valeur ajoutée à leurs différentes parties prenantes. Ici l'auteur emploie la théorie de *stakeholder*. Cette valeur doit être distribuée conformément à la logique du développement durable et en s'intéressant aux dimensions économiques, sociales et écologiques. Persais (2017) met la lumière sur trois parties prenantes : les associés qui sont eux-mêmes bénéficiaires du service rendu, les salariés qui ont une position privilégiée dans le processus de création de valeur dont ils sont bénéficiaires, et les collectivités territoriales et communautés.

A noter que la valeur distribuée aux salariés comporte d'une part une dimension économique représentée dans le salaire et les avantages sociaux, d'autre part, une dimension sociale qui résulte d'un pouvoir de décision non basé sur la détention du capital et d'une dynamique participative impliquant les salariés.

Ces éléments analysés ci-dessus sont accentués par la loi de l'économie sociale et solidaire de 2014 qui insiste implicitement sur la prime de finalité sur les valeurs.

## 3.2 LES QUESTIONS TRANSVERSALES LIEES A L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Actuellement, l'économie sociale et solidaire est reliée à plusieurs modes d'organisation économique cohérents entre eux, et surtout compatibles et complémentaires. C'est la seule équation qui pourrait garantir la pérennité de ce secteur alternatif aux deux secteurs classiques, lucratif et public.

Drapéri (2017) parle d'une alliance entre trois économies qui doivent coopérer avec l'ESS. Il s'agit de l'économie collaborative, l'économie territoriale et l'économie de proximité.

S'agit-il finalement d'un secteur pluriel tel qu'il est exposé par (Mintzberg, 2017) ? Dans lequel de nouvelles alliances se créent sans s'appuyer sur le secteur lucratif ni le secteur public ?

L'ESS reste une économie citoyenne et innovante qui donne du sens à ses activités et à ses alliances. Sachant qu'elle est depuis toujours associée à l'innovation sociale, est-il faisable d'allier innovation

économique et innovation sociale ? Innovation technologique et innovation sociale ? Innover dans l'ESS serait-il un réel défi qui préoccupe toute partie prenante appartenant à ce secteur ? Ou ne saurait qu'un slogan pour l'ESS ?

Par économie collaborative, on entend toute économie qui se repose sur les technologies liées à internet ; par économie territoriale, on désigne toute activité liée à un territoire bien défini et est souvent administrée par l'état et les collectivités territoriales ; quant à l'économie de proximité, il s'agit des petites et moyennes entreprises souvent familiales, qui détiennent et exploitent les moyens de production pour vendre leurs biens et services dans des circuits courts.

En effet, l'économie collaborative est, en principe, une économie libre et gratuite (Draperi, 2017). Ces deux spécificités renforcent l'ESS à travers les pratiques coopératives qui en découlent notamment l'accès libre à la connaissance et on cite l'exemple de Wikipédia et des communautés web et leurs échanges non marchands qui sont devenus des lieux de socialisation inestimables. Ce qui est intéressant dans l'économie collaborative, c'est la mixité des opérateurs intervenants pour la mise en œuvre de la solidarité entre pairs (Draperi, 2017).

L'économie collaborative est donc un partenaire naturel de l'ESS tant que la question de finalité sociale est respectée, la communauté de l'ESS reste vigilante surtout face au phénomène d'ubérisation du travail. L'économie collaborative est venue renforcer des pratiques développées par l'ESS depuis deux siècles certes, mais elle n'appartient pas complètement à cette dernière.

Ainsi, constituée principalement des petites et moyennes entreprises, l'économie de proximité se revendique enracinée dans la vie locale et considère l'ESS comme un prolongement permettant de faire face aux grandes entreprises qui la concurrence (Draperi, 2017).

Quant à l'économie territoriale, elle est considérée comme complémentaire avec l'ESS et parfois même un prolongement de l'action publique.

C'est ainsi qu'un système économique alternatif à trois pôles (Draperi, 2017) s'est mis en place pour faire face aux défis postmodernes de notre époque.



Dans ce présent chapitre, on a pu démontrer que l'ESS est un secteur hybride par définition (Boudes, 2018 ; Defourny et Nyssens, 2011), puisqu'on retrouve en son sein deux logiques institutionnelles hétérogènes ; sociale et lucrative.

On a pu montrer également la présence d'une hybridité de ressources (Defourny et Nyssens, 2017 ; Persais, 2017) du fait de la multitude de sources de financement. On a pu constater ainsi que chez les coopératives, les ressources sont hybrides (André, 2015 ; Ballon, 2020 ; Defourny et Nyssens, 2017), les membres ont une double qualité (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015), et le mode de fonctionnement est continuellement à cheval entre performance économique, solidarité et utilité sociale (Lipietz, 2001).

Rappelons ici que l'objectif de ce travail de recherche est d'analyser l'identité organisationnelle des coopératives d'activité et d'emploi face au changement.

Le troisième chapitre va nous permettre de voir ces coopératives d'activité et d'emploi en tant qu'organisations hybrides et d'étudier leurs spécificités en tant que telles. Une hybridité qui se manifeste à plusieurs niveaux, institutionnel, organisationnel, et identitaire (Battilana et Lee, 2014 cités dans Juban, Charmettant et Magne, 2015).





## TROISIEME CHAPITRE

# LA COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI. LES SPECIFICITES D'UNE ORGANISATION HYBRIDE

---

Raymond Barre<sup>14</sup> disait, « Si vous n'avez pas d'emploi, créez-le ! ».

C'est là où l'idée de devoir coopérer pour créer de l'emploi a commencé. Les gens y se sont inspirés pour explorer et développer ce mode de fonctionnement différent de ce qui existait avant.

Dans l'étymologie, coopérer vient du latin « *cooperari* » qui signifie faire quelque chose conjointement avec quelqu'un (CNRTL, 2012). Donc on parle de coopération quand on opère conjointement.

Rappelons ici qu'une coopérative peut être considérée comme « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* » (La confédération générale des Scop, 2020a).

Une éthique fondée sur la transparence et l'honnêteté, la démocratie, l'égalité, l'équité, la solidarité, l'altruisme, ce sont les valeurs de base à l'origine des sept principes coopératifs.

Il s'agit de l'engagement volontaire qui doit être ouvert à tous, du pouvoir démocratique, de la participation à l'activité économique, de l'autonomie des membres qui exercent une démocratie participative et de leur indépendance vis-à-vis des structures, de l'éducation, la formation et l'information, de la coopération entre les coopératives ou ce qu'on appelle l'inter-coopération, et enfin de l'engagement envers la communauté (Draperi, 2017).

Ces principes ont été créés par l'alliance coopérative internationale et font toujours autorité dans la plupart des coopératives à l'échelle mondiale.

---

<sup>14</sup> C'est la célèbre formule de Raymond Barre en 1979 cité dans (Veyer, 2011).

En effet, et depuis l'émergence du concept de l'ESS dans les années 1970 (Drapéri, 2018), ce secteur hybride continue d'évoluer en tenant compte des transformations de la société. La coopérative d'activité et d'emploi demeure l'image de cette évolution et le fruit des efforts d'innovation en la matière.

Cette conception moderne de la coopération qui existe depuis 1995<sup>15</sup> (Veyer, 2011) en tant qu'alternative au chômage et à la précarité de l'auto-entrepreneuriat s'inscrit aujourd'hui dans un renouveau d'un secteur qui enregistre un regain d'actualité à chaque fois qu'une limite du secteur lucratif ou social est constatée.

Regardons ensemble quelques chiffres :

En 2008, les entrepreneurs-salariés des CAE ont réalisé un peu moins de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires (Bost, 2011).

En 2011, plus de 70 CAE existent en France regroupant 4000 membres environ, appartenant au réseau Coopérer pour entreprendre (Veyer, 2011).

En 2021, on compte 155 CAE, dont 60% SCOP. Avec un chiffre d'affaires total de 260 millions d'euros cumulés et 12000 entrepreneurs (Fédération des CAE, 2023).

Pour faire face au chômage de masse, mais aussi à l'entrepreneuriat individuel, les coopératives d'activités et d'emploi ont choisi en effet la voie de « *l'entrepreneuriat collectif et coopératif mettant en pratique des modes novateurs de relation au travail, de management, de lien social au sein de l'entreprise* » (Bost, 2011, p. 9). Donc l'innovation est un vecteur essentiel dans la réussite de ce modèle, une innovation à la fois institutionnelle, sociale et managériale.

Comme nous avons vu dans le précédent chapitre, les CAE sont venues vers la fin des années 1990 pour répondre à la crise de l'emploi et à la précarité des indépendants. Ce sont des sociétés de personnes créées par un groupement de personnes volontaires partageant des intérêts convergents et un patrimoine commun (Bodet et De Grenier, 2011 ; Bodet, De Grenier et Lamarche, 2013 ; Bost, 2011). De ce fait la coopérative, considérée comme bien commun, n'appartient à personne.

C'est dans ce cadre où s'inscrit ce présent chapitre qui étudiera la CAE en tant qu'organisation hybride.

---

<sup>15</sup> « CAP Services » est la première coopérative d'activité et d'emploi fondée à Lyon en 1995.

Rappelons ici que les organisations hybrides combinent des logiques institutionnelles hétérogènes, jamais cohabitées ensemble, « *qui renvoient à des valeurs et principes d'action initialement perçus comme antinomiques* » (Bargues, 2012), et qui se différencient entre elles par le degré de centralité et de compatibilité de chacune de ses logiques institutionnelles constitutives (Smith, Gonin et Besharov, 2013).

Ici, les CAE combinent une logique sociale fidèle aux valeurs coopératives, une logique lucrative nécessaire pour assurer leur performance économique, et une logique salariale (Boudes, 2016, 2018) puisque les membres des coopératives sont à la fois des coopérateurs, des entrepreneurs et des salariés. On les appelle d'ailleurs les « entrepreneurs-salariés ».

Plusieurs raisons nous ont menées à considérer la coopérative d'activité et d'emploi comme organisation hybride.

Pour commencer, les CAE se trouvent dans des *zones grises* (Michel, 2015) à cheval entre le salariat et l'entrepreneuriat, la subordination et l'autonomie, la sécurité de l'emploi à laquelle bénéficie un salarié et le risque individuel pris par l'indépendant.

Ces zones grises, nous nous préférons les appeler « zones hybrides » puisqu'elles se situent entre trois mondes hétérogènes, à savoir, le monde social, salarial et lucratif.

Tout d'abord, on attribue l'adjectif « hybride » à ce qui provient du croisement de genres ou d'espèces non compatibles, hétérogènes. C'est ce croisement, entre le monde salarial, entrepreneurial et social qui nous mène à dire que le secteur d'activité des CAE est un secteur hybride.

Ensuite, on a pu voir dans le chapitre précédent que les CAE font partie de la famille des coopératives, une composante principale de l'ESS. On a pu voir également que ce tiers secteur est un secteur hybride accueillant des organisations hybrides, notamment les fondations et associations, les mutuelles, les coopératives, et les entreprises sociales.

Donc, les CAE appartiennent à l'économie sociale et solidaire qui est, par définition, un secteur hybride puisqu'il se situe au croisement des secteurs lucratif et social d'un côté, et puisque ses ressources sont partagées entre les subventions d'état et de collectivités territoriales et ses propres financements à travers une activité économique par exemple ou une dotation d'un membre associé.

En effet, les coopératives peuvent bénéficier des dispositifs de garantie d'emprunt ; des aides de fondations qui soutiennent les projets à impact social telles que la fondation Up, Macif et Crédit

Coopératif ; et des dons et subventions aux entreprises de l'ESS à travers les plateformes de *crowdfunding* ou de financement participatif.

Elles peuvent bénéficier aussi depuis 2020 de dispositifs gouvernementaux, notamment l'agrément ESUS, France relance, les contrats à impact, et le livret de développement durable et solidaire.

Elles peuvent trouver également un financement auprès des apporteurs de fonds propres tels que les Cigales<sup>16</sup>, Garrigue<sup>17</sup>, et des structures régionales de capital-risque solidaire comme « Bretagne capital solidaire ».

Plusieurs organismes accordent également des prêts solidaires aux entrepreneurs sociaux et solidaires. On peut citer la Nef, une société coopérative de finance solidaire, et la Caisse Solidaire qui est un organisme de crédit spécialisé dans les projets de l'ESS de la région hauts de France.

Les CAE bénéficient aussi d'un accompagnement spécialisé et personnalisé. Les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS) et l'agence collective d'ingénierie (AVISE) sont les deux principaux acteurs nationaux qui accompagnent les organisations de l'ESS dans toutes les étapes de leur vie. Enfin, on trouve les unions régionales des Scop qui accompagnent les entreprises créées sous forme de Scop.

Puis, le monde des CAE n'est pas un monde homogène, il est plutôt pluriel et s'inscrit dans des objectifs d'insertion professionnelle dans le marché et donc par l'économie ; et de développement solidaire et collectif.

Cette dualité d'objectif se manifeste dans la coexistence de deux fédérations de CAE aux préoccupations et sensibilités distinctes (Poncin, 2004) et peut engendrer plusieurs tensions.

Enfin, les membres de la CAE sont des entrepreneurs-salariés, ils sont à la fois autonomes puisqu'ils sont leurs propres patrons, et juridiquement subordonnés puisqu'ils signent un contrat CDI avec la coopérative. Ils sont aussi des coopérateurs puisqu'ils participent à l'animation de la coopérative considérée comme un bien commun. Ils ont donc non seulement une double qualité, mais plutôt une triple qualité.

---

<sup>16</sup> Les Cigales est un club d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire.

<sup>17</sup> Garrigue est une coopérative citoyenne de capital-risque d'amorçage et de développement dans des entreprises ayant une finalité sociale et/ou environnementale.

---

Ces entrepreneurs-salariés doivent trouver un équilibre entre l'exercice et l'application de la démocratie qui est en soi le cœur d'essence de la coopérative et le besoin d'être efficace pour assurer la pérennité de l'organisation ainsi de leur propre activité.

Ils doivent également trouver un équilibre entre le besoin de stabilité organisationnelle et fonctionnelle et la nécessité de suivre la dynamique dans laquelle s'inscrit la coopérative.

De ces premiers constats, et après avoir discuté le concept et les valeurs des CAE, on part explorer cette forme coopérative en tant qu'organisation hybride en étudiant les trois dimensions de l'hybridité (Battilana et Lee, 2014 cités dans Juban, Charmettant et Magne, 2015) : institutionnelle, organisationnelle, et identitaire.

# 1 LA COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI : CONCEPT, VALEURS ET MODE DE FONCTIONNEMENT

Oxalis, Smart, Coopaname, Coopetic, Enercoop, Alter bâtir, etc. Sont toutes des coopératives d'activité et d'emploi sous forme de Scop dont le capital humain est le plus précieux.

Les premières CAE se sont développées en effet dans les régions du Rhône-Alpes et de la Loire avant de s'implanter dans la capitale. Un choix volontaire et stratégique de la part des membres d'un réseau nommé Coopérer pour entreprendre<sup>18</sup>, c'est ainsi que Coopaname a été créée à Paris en 2004.

En proposant une nouvelle forme d'organisation, il faut dire que le passage de la société de capitaux à la société de personnes est l'innovation majeure des CAE qui offrent à leurs membres un cadre de travail qui leur protège des aléas de l'auto-entrepreneuriat tout en préservant un niveau satisfaisant d'autonomie.

La notion de l'innovation sociale est fortement associée aux CAE, elle peut en effet être initiée par des acteurs sociaux pour *« répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles »* (Bouchard, Evers et Fraise, 2015, p. 9).

Donc c'est un processus qui vise à répondre à des besoins ou résoudre des problèmes de caractère social en proposant de nouvelles approches de traitement de ces besoins, demandes et problèmes.

Ces acteurs sociaux cherchent à modifier des rapports sociaux au sein des organisations et entre les organisations, voir même entre la société civile et l'état providence.

Pour qu'elles se développent, les innovations sociales doivent passer par des phases d'expérimentations, de doutes, de remise en question et de propositions, en passant souvent par des phases de contestation, conflits, et luttes sociales (Bouchard, Evers et Fraise, 2015).

---

<sup>18</sup> Coopérer pour entreprendre est une SCIC dédiée à l'entrepreneuriat collectif. Elle existe depuis 1990 et fédère les CAE reconnues par la loi de l'ESS de 2014. Elle est à la fois un réseau comprenant 75 CAE membres et un label pour ses 7250 entrepreneurs-salariés. En 2021 elle est reconnue officiellement comme une Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale. (Coopérer pour entreprendre, 2020)

## 1.1 CONCEPT ET VALEURS COOPERATIVES

Transformer des honoraires en salaires. Ça pourrait être le principe de base des coopératives d'activité et d'emploi. Des salaires modulables en fonction de plusieurs variables qui rentrent en jeu avec une ambition de créer une entreprise partagée par ses entrepreneurs salariés.

Avant tout, il faut bien distinguer les CAE des sociétés de portage salarial. L'activité de base reste la même certes, mais les premières sont des coopératives tandis que les autres sont des entreprises purement commerciales, n'appartenant pas aux salariés (Bost, 2011), qui s'intéressent aux projets rentables avec forte valeur ajoutée. Ils s'intéressent également à leurs salariés tant qu'ils dégagent de bonnes commissions sans une prise de risque considérable (Veyer, 2011).

C'est la notion de lucrativité qui fait la distinction entre les deux structures.

De même, il est important aussi de distinguer les CAE des pépinières qui ont pour objet la mutualisation des locaux et de matériel pour des activités censées déjà être développées pour pouvoir l'intégrer, et des couveuses qui permettent aux entrepreneurs de tester leurs activités avant de créer leurs propres structures (cf. [Tableau 5](#)).

En effet, les CAE offrent à leurs membres « *une alternative qui consiste à se créer un emploi salarié au sein d'une entreprise ouverte, organisée sous forme de SCOP, et partagée entre professionnels. L'entrepreneur peut lancer son activité sans risque, et en cas d'échec, il n'y aura pas de mise en faillite puisqu'il n'y aura pas eu création d'entreprise. S'il doit mettre fin à son contrat de travail salarié, il retrouvera ses indemnités de chômage. Entre-temps, il sera resté intégré au régime général de protection sociale* » (Veyer, 2011, p. 24).

Ce concept innovant trouve toujours son succès auprès des personnes désirant développer une activité indépendante tout en profitant de la sécurité de l'emploi.

Généralement, une CAE regroupe des personnes issues de divers domaines d'activité qui partagent les mêmes valeurs de solidarité et de démocratie, le nombre peut vite augmenter pour atteindre des centaines d'adhérents.

Ces coopératrices et coopérateurs sont tous des salariés bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée. Le travail rémunéré sera en fonction de la valeur ajoutée dégagée (Veyer, 2011), autrement dit, du chiffre d'affaires mensuel dégagé par l'activité de chaque membre.



	Forme juridique	Statut des bénéficiaires	Objet de l'entreprise
<b>SCOP</b>	Société coopérative de personnes en SA ou SARL appartenant aux salariés associés et non aux apporteurs de capitaux	Salariés associés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité économique autour d'un seul métier</li> <li>- Objectif de pérennité de l'outil de travail et promotion de ses salariés</li> </ul>
<b>CAE</b>	Société coopérative de personnes en SA ou SARL appartenant aux salariés associés	Entrepreneurs salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multi-activités économiques</li> <li>- Accueil tout projet</li> <li>- Accompagnement, conseil et formation des individus dans la création de leur propre activité</li> </ul>
<b>Couveuse</b>	Association	Absence de statut lié à la structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tremplin avant création</li> <li>- Offre d'espace juridique de test et de préparation à la création d'entreprise individuelle</li> <li>- Accompagnement à la gestion d'entreprise</li> </ul>
<b>Société de portage salarial</b>	Société de capitaux en SA ou SARL appartenant aux actionnaires et apporteurs de capitaux	Salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pure prestation commerciale et administrative</li> </ul>
<b>Pépinière</b>	Association en général	Entreprises individuelles inscrites au registre du commerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre de solution logistique aux entreprises en partageant des locaux, services, accueil, outils de travail, etc.</li> </ul>

Tableau 5: Les grandes divergences entre les CAE et les autres structures similaires. Adapté de Bost (2011)

Ainsi, les CAE doivent offrir à leurs membres trois services de base. La sécurisation ; la mutualisation ; et la coopération (Veyer, 2011).

Le premier, consiste à offrir aux membres de la coopérative un environnement de travail sécurisé. Ces derniers bénéficient en effet d'un accompagnement pour commencer le développement de l'activité avant même de devenir salariés. Cet accompagnement continue tout au long de l'évolution de l'activité, de sa baisse, et même au moment de son déclin.

Le second service concerne la mutualisation de la gestion de la trésorerie ainsi que des aspects comptables et assurantiels, administratifs, juridiques et fiscaux.

La question de mutualisation peut s'élargir au-delà de cet aspect. Il faut savoir que les salariés en difficulté à cause d'un retard de paiement d'un client ou d'un cas de maladie par exemple continuent à percevoir leurs rémunérations grâce à d'autres activités qui vont les couvrir.

De même, les coopérateurs peuvent se rendre service mutuellement en partageant leurs expériences et compétences, ou encore en travaillant ensemble sur des projets et appels d'offres supplémentaires.

Développer une activité à plusieurs au sein d'un collectif peut s'avérer plus bénéfique que d'accumuler des activités de façon individuelle pour créer davantage de richesse et augmenter le salaire de chacun. Il s'agirait bien de l'effet de synergie.

Quant au dernier, il s'agit de la dimension la plus fondamentale et difficile à la fois puisque les membres de la coopérative doivent prendre la décision de devenir associés au bout d'un certain temps. La difficulté réside dans le fait de devoir migrer d'une démarche assez individualiste à une démarche beaucoup plus altruiste en participant à la vie collective de la coopérative.

Les CAE résistent au chômage et refusent l'individualisme. Elles expérimentent en continu de nouveaux rapports sociaux et de nouvelles expériences entrepreneuriales.

## 1.2 PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

Les coopératives d'activité et d'emploi s'engagent auprès de leurs membres d'offrir un cadre sécurisé de travail « *en proposant d'une part de prendre le temps d'apprendre à entreprendre, d'autre part, de*

*le faire sans perte de ses droits sociaux* » (Bost, 2011, p. 19). C'est le premier principe de base de fonctionnement des CAE.

En effet, les CAE offrent une alternative à l'immatriculation immédiate de l'entreprise au registre de commerce qui nécessite une prise de risque financier personnel, un acquittement de diverses charges même avant le lancement de l'activité et une paperasse administrative et comptable à gérer au détriment du développement de l'activité.

Dans cette période, les CAE proposent d'acquérir des compétences de gestion, de communication, de commercialisation et autres de façon progressive et concrète en bénéficiant d'un accompagnement individuel et collectif tout au long du parcours des entrepreneurs.

Ces porteurs de projets bénéficient également des échanges individuels avec un chargé d'accompagnement avec lesquels un lien de confiance se crée, des ateliers collectifs qui favorisent les échanges et le partage d'expériences, mais aussi de l'entraide entre paires et de construction de réseau de confiance.

Grâce à ces éléments, les entrepreneurs arrivent à tester la viabilité de leurs projets en toute sérénité puisqu'ils se donnent le temps d'apprendre tout en minimisant la prise de risques « *inconsidérés* ». En plus, ils arrivent à développer légalement leurs activités sans prise de responsabilité individuelle de leurs identités juridiques tout en conservant une protection sociale correcte. (Bost, 2011)

C'est sous cet angle de protection sociale que les porteurs de projets deviennent des entrepreneurs-salariés dans les CAE. Contrairement au salariat classique, ça n'implique aucun lien de subordination entre les entrepreneurs-salariés et la CAE.

Le second principe de fonctionnement consiste en « *travailler autrement, travailler pour soi et réussir ensemble* » (Bost, 2011, p. 29). C'est une démarche collective qui induit la mutualisation des moyens tout en prenant en compte la notion de l'individu qui a besoin de sécurité pour entreprendre. C'est ainsi que les réussites individuelles mènent à des richesses collectives.

Il s'agirait alors de se réaliser à titre individuel et de réaliser son projet en tant qu'entrepreneur-salariés ; d'équilibrer sa vie personnelle et professionnelle ; de s'intégrer dans une dynamique de groupe à la fois professionnelle et conviviale ; de lutter contre l'isolement ; de s'offrir un cadre mutualisé dans un esprit de solidarité ; et de favoriser les synergies professionnelles entre entrepreneurs-salariés (Bost, 2011).

Le troisième principe de fonctionnement des CAE consiste à « *s'associer autrement* » (Bost, 2011, p. 39) en favorisant des synergies souples, ponctuelles ou régulières, en encourageant la mutualisation, non seulement des moyens, mais aussi des compétences, et en s'offrant des opportunités d'affaires à plusieurs.

Les associations ponctuelles peuvent prendre des formes diverses. Comme la surcharge de commandes et le besoin de faire une sous-traitance d'une partie du travail ; le besoin d'une compétence complémentaire par satisfaire une demande client ; ou encore, le besoin de travailler en collectif pour répondre à un appel d'offres. (Bost, 2011)

Quant au dernier principe, il s'agit de « *diriger autrement une entreprise partagée* » (Bost, 2011, p. 45). Il faut savoir qu'on devenant un entrepreneur-salarié de la CAE, le coopérateur marque son appartenance à une entreprise qui est commune à l'ensemble des membres de la coopérative (Bost, 2011).

Cette appartenance est marquée, dans un premier temps, par sa participation au développement de la richesse collective de la CAE tout en développant sa richesse individuelle. L'entrepreneur-salarié sera amené à devenir associé de la CAE, participer à la vie sociale et politique, et participer à la prise de décision dans un deuxième temps.

Donc, chaque entrepreneur-salarié a la vocation de devenir sociétaire de sa coopérative.

Les entrepreneurs-salariés ont en effet une double qualité, salariés et entrepreneurs à la fois, et puis salariés-entrepreneurs et sociétaires à la fois. D'où le caractère hybride des acteurs de l'ESS en générale et des coopératives en particulier.

Si les CAE sont des entreprises partagées, c'est, avant tout, parce qu'elles sont des sociétés de personnes composées de personnes qui ont le libre choix de devenir associé ou sociétaire quand la motivation est là, et quand l'adhésion au projet collectif et politique est suffisante pour franchir le pas. C'est un acheminement cohérent qui résulte de l'imprégnation de la culture coopérative et de son mode de fonctionnement démocratique.

Ensuite, la vocation au sociétariat est un élément fondamental aussi qui se rajoute à la gouvernance qui se soucie de l'application de la démocratie régie par l'ultime principe : une personne est égale à une voix.

Enfin, la fluidité de circulation de l'information (Bost, 2011) au sein des CAE ne fait que confirmer leur caractère partagé.

## 2 L'HYBRIDITE INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE CHEZ LES COOPERATIVES D'ACTIVITES ET D'EMPLOI

Au niveau institutionnel, l'hybridité est due à la cohabitation de deux logiques institutionnelles à priori indépendantes (Battilana et Dorado, 2010) et hétérogènes, voire contradictoires (Hai et Daft, 2016), à savoir, lucrative et sociale. Dans le cas des CAE on parle de la cohabitation de trois logiques, lucrative, sociale et salariale (Boudes, 2016, 2018).

Ces logiques procurent des principes directeurs, guident l'action sociale, et rendent compte des systèmes de pensée et d'action des acteurs et des organisations (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015).

Ces éléments clés se traduisent au niveau organisationnel par les formes organisationnelles distinctes et les pratiques managériales qui sont des manifestations claires des logiques institutionnelles qui les légitiment.

Donc ce sont des logiques de cognition qui se traduisent en logique d'action à travers les méthodes managériales adéquates. Cependant, n'ayant pas de support stable, les organisations hybrides ont souvent du mal à trouver des compromis entre ces logiques décrites comme hétérogènes, contradictoires (Hai et Daft, 2016) et concurrentes (Boubakary, 2022 ; Pache et Santos, 2013).

Ainsi, l'hétérogénéité des missions de l'organisation hybride peut créer une sorte de collision entre elles (Hai et Daft, 2016). Ces missions sont étroitement liées à des logiques que les membres de l'organisation utilisent pour donner un sens à leur travail au quotidien, c'est pour cela que Hai et Daft (2016) considèrent que le conflit entre elles peut être profond parce qu'il est enraciné dans les croyances, les valeurs et le devoir des membres qui s'y attachent. Les auteurs font référence aux « *personal assumptions, beliefs, and values* » (Hai et Daft, 2016, p. 284).

Si on prend l'exemple des CAE, un directeur financier peut se retrouver en conflit avec un chargé d'affaires sociales qui défend un projet portant du sens à son regard (en tant que représentant de la logique sociale), mais qui n'est pas rentable aux yeux du directeur financier (représentant de la logique lucrative).

Ces deux représentants de logiques hétérogènes peuvent s'engager dans des relations de pouvoir potentiellement asymétriques. L'enjeu sera de pouvoir assurer l'équilibre. D'où l'importance de la non-

exclusivité du pouvoir de décision (Battilana et Dorado, 2010) entre les représentants de logiques institutionnelles.

Chez les coopératives d'activité et d'emploi, la pluralité des logiques institutionnelles est omniprésente. On peut parler également d'une pluralité de logiques organisationnelles qui se manifeste dans les pratiques et modes de fonctionnement et de raisonnement.

Trois logiques institutionnelles sont omniprésentes et cohabitent ensemble :

Une logique sociale qui regroupe les croyances, les représentations et les images collectives basées sur la résolution des problèmes sociaux et sociétaux (Dougherty, 2001, cité dans Amslem, 2013) et qui influencent les acteurs de l'organisation dans le processus de prise de décision (Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012) ;

Une logique économique ou lucrative davantage orientée vers le marché et la recherche de profit (Pache et Santos, 2010, 2013) ;

Une logique salariale qui défend le droit de travail, les mécanismes de protection sociale, et l'émancipation des travailleurs (Hernandez et Lethielleux, 2016 ; Michel, 2015 ; Poncin, 2004 ; Sangiorgio et Veyer, 2009);

En alliant ces trois logiques institutionnelles par un mécanisme d'hybridation (*cf. Tableau 6*), les coopératives d'activité et d'emploi sont des organisations hybrides par définition.

<b>Éléments constitutifs des logiques institutionnelles</b>	<b>Entrepreneuriat</b>	<b>Salariat</b>	<b>Coopération</b>
<b>Institution centrale</b>	Marché	Etat providence	ESS
<b>Construction symbolique (sens – source de légitimité)</b>	Besoin d'autonomie	Besoin de protection	Besoin de collectif
<b>Pratiques matérielles - Structures</b>	Contrat	Droit du travail	OESS

Tableau 6 : Les logiques institutionnelles des CAE. Source : (Boudes, 2018)

La logique lucrative est institutionnalisée par le marché à travers l'entrepreneuriat, quant à la logique sociale, elle est basée sur les fondements de l'économie sociale et solidaire. Auxquelles s'ajoute la logique salariale institutionnalisée par l'état-providence<sup>19</sup> (Boudes, 2018).

De cette manière, les CAE permettent à des membres recherchant des opportunités professionnelles de développer une activité de façon autonome par le biais de la logique lucrative tout en bénéficiant d'une protection sociale via la logique salariale en utilisant des fonds publics. Quant à la logique sociale, elle reste omniprésente par la coopération et la mutualisation des ressources et des risques.

Afin de poursuivre, on va proposer des définitions des logiques institutionnelles puis on apportera des éléments de réponse à la question suivante : Comment gérer des logiques institutionnelles hétérogènes ?

---

<sup>19</sup> Il faut rappeler ici que c'est l'état providence qui assure la protection sociale, d'assistance et d'assurance à la fois depuis 1945, année de concrétisation par la création de la sécurité sociale en France.

## 2.1 DEFINITION DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES

Ce sont des orientations générales de pensées dans lesquelles s'inscrivent plusieurs institutions conformes à ces orientations et cohérentes entre elles (Château Terrisse, 2013). Ce sont aussi des croyances culturelles conduisant à adopter des règles structurant les représentations des acteurs, influençant leur comportement au sein de l'organisation.

En effet, Battilana et Dorado (2010) définissent les logiques institutionnelles en tant que systèmes de croyances larges qui façonnent la cognition et guident la prise de décision dans un domaine.

Ainsi, « *institutional logics are taken-for-granted social prescriptions that represent shared understandings of what constitutes legitimate goals and how they may be pursued* » (Battilana et Dorado 2010, p. 1420). Ces logiques jouent un rôle crucial dans la formation des croyances et des pratiques des acteurs de l'organisation.

Ce sont des valeurs, des pratiques matérielles et des suppositions (Thornton et Ocasio, 1999, cité dans Château Terrisse, 2013), des croyances culturelles et des règles (Bargues, 2012) qui structurent les représentations des acteurs et leur fournissent les valeurs et schémas de leur organisation. On peut citer comme exemple la religion, la famille, ou encore la démocratie.

Il faut savoir que ces croyances sont encadrées dans les idées qui structurent les règles du jeu social (Dunn et Jones, 2010, cité dans Bargues, 2012), elles sont socialement construites et partagées, et véhiculent des valeurs. Des valeurs qui forment un cadre de raisonnement et fournissent les critères de légitimation pour organiser l'action sociale dans le temps et dans l'espace (Thornton et Ocasio, 2008).

Ensuite, Les logiques institutionnelles ont un rôle crucial dans la prise de décision dans la mesure où c'est elles qui prescrivent ce qui constitue un comportement légitime et fournissent des conceptions de ce qui est approprié et de ce qui est légitime pour atteindre ces objectifs (Pache et Santos, 2013).

Enfin, les logiques institutionnelles se façonnent par l'histoire et permettent aux acteurs de donner du sens à leur réalité sociale. Ces acteurs représentent et supportent une logique institutionnelle en compétition permanente avec sa colocataire, cette situation génère des tensions identitaires en interne (Battilana et Dorado, 2010), d'où l'importance du compromis politique (Bargues, 2012) entre les différents acteurs représentants des logiques en compétition.

Ce compromis politique aide à la création d'une identité commune qui permet de concilier les logiques au niveau symbolique. Cependant, les tensions au niveau pratique continuent d'exister (Pache et Santos, 2010).



Ces logiques s'allient par un mécanisme d'hybridation malgré leurs hétérogénéités (Tracey, Phillips et Jarvis, 2011). Cette alliance initie une structure organisationnelle adaptée et des pratiques managériales adéquates en fonction d'une identité organisationnelle homogène. Cependant, si ce mécanisme a réussi à allier des logiques institutionnelles, on ne dispose d'aucun modèle clés pour parvenir à leur maintien.

## 2.2 COMMENT GERER DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES HETEROGENES

Le pluralisme institutionnel est une caractéristique fondamentale des organisations hybrides notamment des coopératives. Elles se différencient ainsi des classiques en reproduisant un modèle institutionnel non cohérent (Pache et Santos, 2013) et en incorporant des logiques non compatibles qui peuvent entrer en coalition à tout moment (Pache et Santos, 2010).

Cependant, la non-compatibilité des logiques est susceptible de déclencher des tensions internes dans l'organisation, qui peuvent générer à leur tour des conflits entre les membres. Une situation inévitable qui s'accroît par le manque de modèles types ou de manuels d'utilisation.

Contrairement aux organisations classiques, qui ont une appartenance claire à une logique institutionnelle bien définie, les coopératives d'activité et d'emploi manquent de repères et ne peuvent s'appuyer sur un modèle existant. Le management de l'hétérogénéité institutionnelle à travers la socialisation des nouveaux entrants (Bargues, 2012) s'avère un point central.

En effet, les coopératives considèrent leur activité économique comme un simple mécanisme de réponse aux besoins économiques, le profit doit servir à atteindre le but social et n'est pas un objectif en soi.

Cette logique de cognition implique, selon Hai and Daft (2016), les acteurs locaux avec une gouvernance démocratique et attribue la légitimité aux personnes qui s'engagent et contribuent à la mission sociale.

Il faut noter ici que la difficulté de la tâche réside dans la délicatesse de trouver et stabiliser un compromis organisationnel répondant simultanément à des logiques antinomiques (Bargues, 2012).

L'organisation hybride peut en effet gérer son hétérogénéité institutionnelle en développant une identité organisationnelle commune (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010) et en répandant des valeurs aux nouveaux membres à travers la socialisation organisationnelle.

Ce que les coopératives peuvent faire, c'est embaucher des candidats qui ont travaillé dans des organisations avec des archétypes qui incarnent chacune des logiques institutionnelles qu'ils combinent (Battilana et Dorado, 2010). Ces personnes sont susceptibles d'avoir des capacités que la coopérative peut exploiter.

Mais, en raison de leur formation, de leur expérience et de leur exposition générale au fonctionnement des organisations qui incarnent des archétypes existants, ces embauchés sont également susceptibles de véhiculer les logiques institutionnelles que ces archétypes incarnent. Ils auront ainsi des idées préconçues sur ce à quoi s'attendre et comment se comporter dans les organisations (Battilana et Dorado, 2010).

On voit ici à quelle point l'organisation hybride est sensible face à la position de ses membres vis-à-vis des logiques. Il suffit en effet qu'un membre interne de la coopérative n'adhère pas à une valeur au même degré que les autres pour perturber cet équilibre symbolique si vulnérable, d'où l'importance des politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle développées par Battilana et Dorado (2010).

Pour gagner équilibre et alignement entre logiques, Hai et Daft (2016) proposent quelques clés de réussite de l'organisation hybride.

En effet, il faut garder en vie la vision de l'organisation hybride dans l'esprit des parties prenantes clés, il faut aussi être sélectif sur le choix des entreprises collaboratrices à la fois en amont et en aval.

Le choix de la bonne structure juridique est très important également. Ainsi, quelques employés hybrides clés avec un état d'esprit équilibré peuvent accomplir des merveilles.

De plus, l'adhésion des membres de l'organisation à la mission sociale reste cruciale, choses qu'on constate chez les CAE. L'adhésion des membres aide à gérer cette pluralité au quotidien.

Pool et Van de Ven (1989)<sup>20</sup> proposent une stratégie qui repose sur la séparation spatiale ou temporelle des pôles contradictoires qui selon certains auteurs ne s'avèrent pas suffisamment viable puisque les tensions s'y exercent sur le cœur de métier de l'organisation peu importe la chronologie et l'espace.

Battilana et al. (2013)<sup>21</sup> propose une stratégie de compartimentage symbiotique. Elle consiste à différencier structurellement les logiques institutionnelles sociale et lucrative parallèlement et en assurant la participation des porteurs de ces logiques à l'ensemble des processus opérationnels.

---

<sup>20</sup> Cité dans (Bovais, 2014)

<sup>21</sup> Cité dans (Bovais, 2014)

Bovais (2014) propose le modèle du pluralisme intégré. Il permet une gestion durable de l'hybridité en préservant la pluralité des logiques, en acceptant la coexistence d'une variété de buts et des pratiques et dispositifs associés. Parallèlement, ce modèle assure l'efficacité durable de l'organisation grâce à de robustes processus d'intégration organisationnelle.

Plusieurs stratégies permettent une meilleure gestion des logiques institutionnelles en concurrence. En effet, on peut procéder à la séparation spatiale et temporelle des logiques « *decoupling* » ou à la réconciliation en interne en cherchant des compromis « *compromising* », on peut aussi les combiner de manière systémique « *combining competing logics* » (Besharov et Smith, 2012 ; Greenwood et al., 2011, cité dans Pache et Santos, 2013), ou encore faire un couplage sélectif « *selective coupling* » en se basant sur les origines organisationnelles de l'entreprise (Pache et Santos, 2013).

Ainsi, la résolution des conflits de logiques dépend du soutien politique interne des membres de l'organisation (Pache et Santos, 2010). La réponse apportée par l'organisation dépend de ce que ses membres apportent. Cette réponse constitue « *le fruit d'un compromis politique entre les différents membres de l'organisation qui soutiennent telle ou telle logique institutionnelle.* » (Bargues, 2012, p. 3)

Enfin, si les tensions entre logiques institutionnelles ont besoin d'une identité commune pour se concilier, cette dernière doit s'appuyer sur les politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle (Battilana et Dorado, 2010) pour éviter que ces tensions se transforment en conflits identitaires.

### 3 L'HYBRIDITE IDENTITAIRE CHEZ LES COOPERATIVES D'ACTIVITE ET D'EMPLOI

A ce niveau, l'hybridité de la coopérative se manifeste dans son identité organisationnelle ou plutôt les identités qui cohabitent ensemble. Ces identités sont portées par les membres de l'organisation et leur adhésion suppose « *une compréhension collective et communément partagée des valeurs et des caractéristiques distinctives de l'organisation* » (Hatch et Schultz, 1997, cité dans Oliver et Roos, 2006, p. 140).

Certains auteurs considèrent l'identité organisationnelle comme une dimension composante de l'hybridité (Bovais, 2014). D'autres auteurs, comme Battilana et Dorado (2010) et Bargues (2012), considèrent la création d'une identité commune comme l'issue de secours qui aidera à maintenir la nature hybride des coopératives et assurer la durabilité de combinaison de logiques institutionnelles.

Si on considère l'identité comme une dimension de l'hybridité à côté de la dimension institutionnelle et organisationnelle. Ces trois dimensions doivent se compléter, s'emboîter et entretenir des relations de cause à effet entre elles afin de former l'hybridité globale de l'organisation.

En effet, l'hybridation institutionnelle entraîne une hybridation organisationnelle qui n'est rien d'autres qu'une manifestation claire de sa précédente, et engendre une hybridation identitaire qui se présente comme une conséquence évidente et résultante des autres dimensions (*cf. Figure 10*).

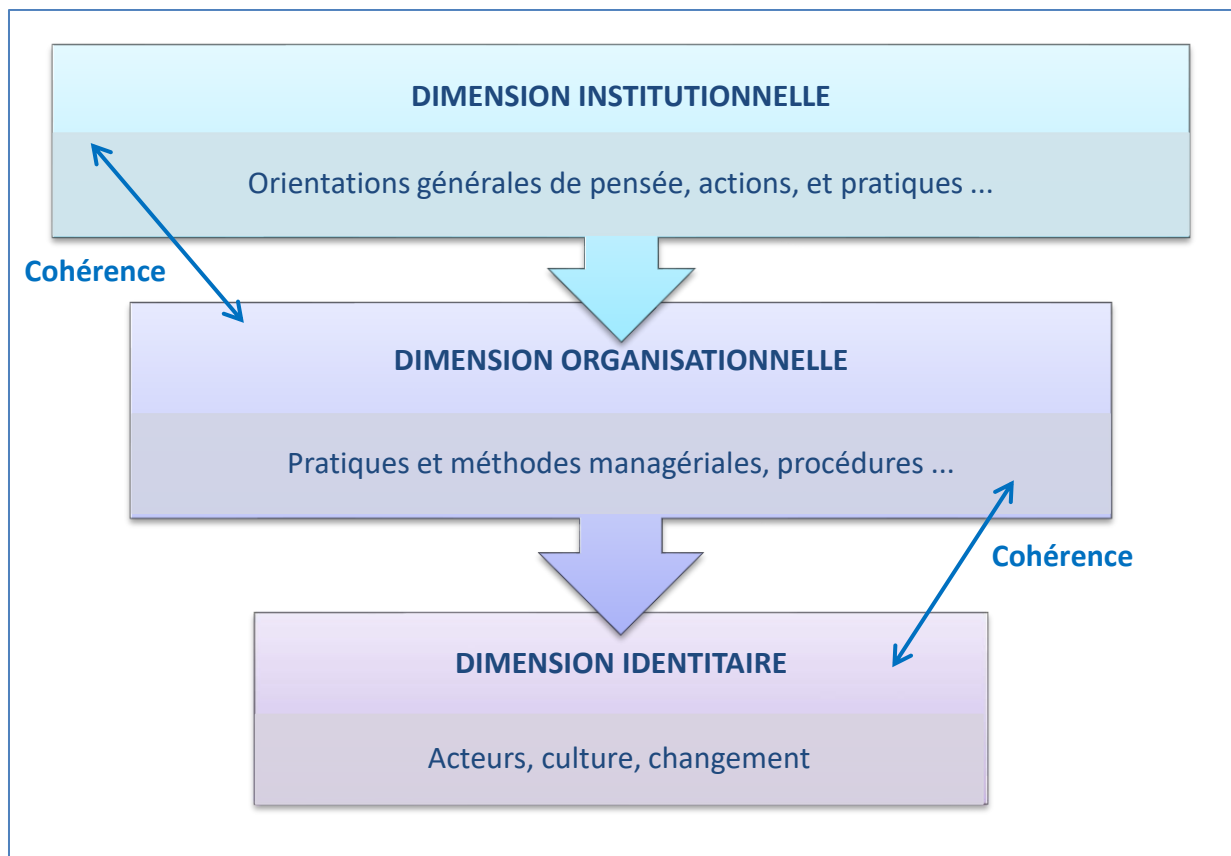


Figure 10 : Les dimensions de l'hybridité et leur cohérence. Source : autrice

La cohérence entre les deux premières dimensions peut permettre la formation d'une identité organisationnelle homogène et commune. En revanche, l'incohérence peut engendrer la coexistence de plusieurs sous-identités hétérogènes. Dans ce cas le risque de collision sera inévitable.

En l'absence d'un modèle type *ready-to-wear* (Battilana et Dorado, 2010), la coopérative doit pouvoir maintenir sa nature hybride et gérer les tensions issues des logiques institutionnelles qu'elle combine.

Pour résoudre les tensions et conflits identitaires, Battilana suggère, avec d'autres auteurs (Battilana et al., 2012, cité dans Amslem, 2013), de choisir la structure légale la plus appropriée, de définir le type de financement externe qui correspond le mieux à l'activité de l'organisation, d'intégrer la dimension sociale à la gestion et d'incorporer les valeurs sociales et lucratives simultanément dans la culture organisationnelle de l'organisation.

En effet, la structure légale doit être bien définie. Le choix dépendra des priorités et préoccupations majeures des acteurs clés.

Dans le cas des CAE, ils peuvent choisir le statut d'une société coopérative à responsabilité limitée, une Scop à responsabilité limitée, ou encore une Scop anonyme.

Concernant le financement externe, il s'agit souvent soit des subventions publiques et collectivités territoriales, commissions européennes ou autres, soit des financements privés ou dons (Le site d'information des CCI sur les aides aux entreprises, 2019).

Il faut savoir que lorsque les travailleurs sociaux sont contraints d'adopter des pratiques lucratives, ils peuvent avoir des comportements étonnants dus à cette pluralité (Amslem, 2013) tels que la rétention d'information ou encore les démissions.

Les conflits identitaires sont proches des doubles injonctions paradoxales où l'individu est pris au piège entre deux ordres hétérogènes voire contradictoires et peuvent concerner à la fois l'acteur et son collectif. L'auteur avance que lorsque ces conflits identitaires concernent une même catégorie d'acteurs, les conséquences négatives peuvent se généraliser pour toute l'organisation (Amslem, 2013).

Donc on a vu que la création d'une identité organisationnelle commune au sein des organisations hybrides notamment les coopératives est la solution qui permet d'atténuer les tensions identitaires avant qu'elles se transforment en conflits difficiles à concilier.

L'obtention de cette identité commune devient possible en misant sur les politiques d'embauche au moment où le membre intègre l'organisation, et les approches de socialisation dont ce membre aura besoin par la suite pour internaliser les valeurs de l'organisation via des symboles ou même des mythes.

### 3.1 LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Tout d'abord, la socialisation organisationnelle se définit comme « *un processus qui conduit un individu à acquérir la connaissance nécessaire à la réalisation d'une tâche et à s'ajuster à un nouveau contexte de travail* » (Fisher, 1986 ; Van Maanen et Schein, 1979, cité dans Bargues, 2012, p. 5).

A ce titre, la socialisation organisationnelle a pour objectif initial la conciliation des tensions de logiques institutionnelles et conflits identitaire. Elle peut aussi viser à modifier l'identité individuelle de chaque nouvel entrant pour s'identifier à l'identité organisationnelle commune de l'organisation.

La socialisation organisationnelle « renvoi à l'acquisition des croyances, valeurs, comportements, orientations, compétences et de tout ce qui est nécessaire pour exercer pleinement son nouveau rôle et sa nouvelle fonction dans l'organisation ». (Fisher, 1986 ; Van Maanen, 1976, cité dans Bargues, 2012, p. 5)

En s'appuyant sur une étude menée auprès de deux entreprises de microfinance, Battilana et Dorado (2010) distinguent deux approches de socialisation. La première est basée sur la finalité poursuivie, quant à la deuxième, elle est basée sur les moyens employés (*cf. Tableau 7*).

L'approche de socialisation axée sur la finalité poursuivie peut être insuffisante pour empêcher l'émergence des conflits d'identité insolubles entre les acteurs ayant des schémas mentaux préexistants même lorsqu'elle réussit à développer l'engagement de l'organisation (Battilana et Dorado, 2010).

Quant à l'approche de socialisation axée sur les moyens, elle concentre l'attention des employés sur l'excellence opérationnelle et peut être plus efficace pour développer une identité organisationnelle établissant un équilibre entre les logiques combinées (Battilana et Dorado, 2010).

APPROCHES DE SOCIALISATION	Concentrer l'attention des membres de l'organisation hybride sur la finalité poursuivie par l'organisation	Concentrer l'attention des membres de l'organisation hybride sur les moyens utilisés par l'organisation
<b>FORMATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation initiale avant la décision d'embauche</li> <li>- Formation continue axée sur les écarts (formation technique pour les employés ayant des antécédents de travail social, et formation sur les aspects sociaux du travail pour les employés ayant des antécédents commerciaux)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation initiale avant la décision d'embauche (programme de formation intensive)</li> <li>- Programmes de formation continue</li> <li>- Des séminaires spécifiques pour les personnes en quête de promotion</li> </ul>
<b>INCITATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incitation basée sur la performance collective et non individuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incitations individuelles basées sur la performance et le rendement individuel</li> </ul>
<b>PROMOTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleurs candidats identifiés par des évaluations interpersonnelles</li> <li>- Promotion fondée sur des évaluations annuelles du rendement et sur un processus de demande interne dans lequel les candidats sont évalués en fonction de leur CV et de leurs échanges avec les autres membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleurs candidats identifiés par des examens et des tests de jeu de rôle</li> <li>- Promotion basée exclusivement sur les examens</li> </ul>

Tableau 7 : les approches de socialisation organisationnelle (Battilana et Dorado, 2010)



La socialisation organisationnelle, qu'elle soit axée sur les moyens ou la finalité, reste le principal outil de transmission de la culture de l'organisation en ajustant les compétences et valeurs des membres à celle de l'organisation. Durant ce processus, les membres s'adaptent et s'ajustent non seulement aux règles relatives à l'exécution de leur travail, mais aussi au groupe social auquel ils appartiennent. Si on veut aller plus loin, certains auteurs pensent que les membres adaptent également leur personne puisque la socialisation organisationnelle détermine la construction de leur identité (Fisher, 1986 ; Holton, 1996, cité dans Bargues, 2012). De ce fait, le processus de socialisation contribue pleinement à la construction de l'identité organisationnelle.

Donc, le recours à la socialisation facilite la création de l'identité organisationnelle commune (Bargues, 2012) même si les candidats appartiennent à des logiques différentes.

Enfin, il convient de préciser que le processus de socialisation organisationnelle est très crucial pour la définition de l'identité organisationnelle, et surtout à l'identification des membres par rapport à elle et pourquoi ne pas l'adopter et la défendre. On note ici que l'identification est le processus « *par lequel l'individu substitue les objectifs de l'organisation à ses propres buts* » (Chevalier, 1994, p. 239).

Il s'agirait, avant tout, du principe d'action à partir duquel l'organisation s'est constitué, ainsi, des conditions d'implantation de l'individu dans l'espace social, des règles et normes imposées, et des finalités et objectifs définis. Il s'agirait également du type de leadership que l'organisation tend à faire prévaloir (Chevalier, 1994).

## 3.2 LES POLITIQUES D'EMBAUCHE

Battilana et Dorado (2010) distinguent deux approches de politiques d'embauche. Une approche « *Mix-and-match* » et une approche « *tabula rasa* ». La vérification de la capacité des candidats à travailler dans un milieu social ou lucratif est bien évidemment importante.

L'approche « *Mix-and-match* » priorise les capacités individuelles et conduit donc à l'embauche de personnes porteuses des logiques que l'organisation tente de combiner. Elle peut permettre à une nouvelle organisation de se développer plus rapidement, mais peut aussi générer des tensions paralysantes entre les sous-groupes qui se définissent et qui peuvent se retrouver facilement dans une situation de conflit identitaire.

Quant à l'approche « *tabula rasa* », elle met avant tout l'accent sur la socialisation, donnant ainsi la priorité aux individus qui ne sont pas ancrés dans l'une ou l'autre des logiques combinées. Cette

démarche permet de trouver l'équilibre entre les logiques combinées et favorise la création d'une identité organisationnelle commune.

L'approche d'embauche « *tabula rasa* » peut aider l'organisation à réduire l'influence de son environnement institutionnel et ainsi donner plus de liberté aux politiques de socialisation pour influencer le processus de construction de l'identité commune (Battilana et Dorado, 2010).

De ces différentes approches de socialisation et de politiques d'embauche, résultent deux approches distinctes de l'hybridation (Battilana et Dorado, 2010). Il s'agit de l'approche d'apprentissage et l'approche d'intégration.

### 3.3 LES APPROCHES D'HYBRIDATION ISSUES DES POLITIQUES D'EMBAUCHE ET DE SOCIALISATION

Chacune de ces deux approches d'hybridation a ses propres avantages et risques. C'est au manager de trouver la meilleure combinaison adéquate à son organisation assurant la durabilité des combinaisons des logiques et de leur cohabitation.

#### *3.3.1 L'approche d'apprentissage*

Cette approche combine une approche d'embauche *tabula rasa* avec une approche de socialisation axée sur les moyens. Elle se concentre sur la formation des embauchés inexpérimentés et non porteurs de logiques sociale ou lucrative. Le succès de ce modèle peut provenir de sa capacité à minimiser le risque de tensions et de conflits en embauchant d'abord des personnes ayant une faible appartenance aux logiques, puis en concentrant leur attention sur l'excellence opérationnelle. A long terme, l'excellence opérationnelle risque de devenir une fin en soi, ce qui pourrait remplacer l'objectif hybride initial de l'organisation.

### 3.3.2 L'approche d'intégration

Cette deuxième approche combine une approche d'embauche *mix-and-match* avec une approche de socialisation axée sur la finalité poursuivie. Elle vise à rassembler des porteurs de logiques différentes pour former un seul groupe intégré engagé dans le même but suprême. Le but hybride de l'organisation.

Les organisations qui adoptent cette approche risquent toujours de se polariser en sous-groupes identitaires favorisant les tensions entre logiques combinées. La surveillance dans ce cas est nécessaire afin d'éviter l'émergence de potentielles tensions intergroupes.

Cependant, cette étude ne propose que deux cas de figure qui résultent des deux combinaisons : la socialisation axée sur les moyens-*tabula rasa* et la socialisation axée sur la finalité-*mixe and mach*.

Que se passerait-il alors lorsque la politique d'embauche *tabula rasa* qui priorise la socialisation des individus peu importe leur degré d'appartenance ou non à une logique institutionnelle se croiserait avec la socialisation axée sur la finalité poursuivie ?

De même, quand la politique d'embauche *mixe and mach* qui priorise les personnes porteuses de logiques se elle avec la socialisation axée sur les moyens ?

### 3.3.3 L'approche globale

On propose la typologie suivante : Apprentissage de finalité ; apprentissage de moyen ; intégration de finalité ; intégration de moyens (cf. Figure 11).

Le *tabula rasa* embauche des personnes qui n'appartiennent à aucune logique et ne sont pas ancrées dans une logique ou une autre pour pouvoir par la suite influencer les processus de création d'identité commune au travers la socialisation de ces membres.

On obtient alors une hybridation par apprentissage des moyens quand la socialisation est axée sur les moyens et une hybridation par apprentissage de finalité quand la socialisation est axée sur la finalité recherchée par l'organisation.

Inversement, le *mix and match* embauche des personnes appartenant aux logiques hétérogènes et qui sont porteurs et défenseurs de ces logiques pour les faire cohabiter et collaborer par la suite dans la même organisation en pariant sur les capacités individuelles de chacun et chacune.

On obtient alors une hybridation par intégration des moyens quand la socialisation est axée sur les moyens et une hybridation par intégration de finalité quand la socialisation est axée sur la finalité de l'organisation.

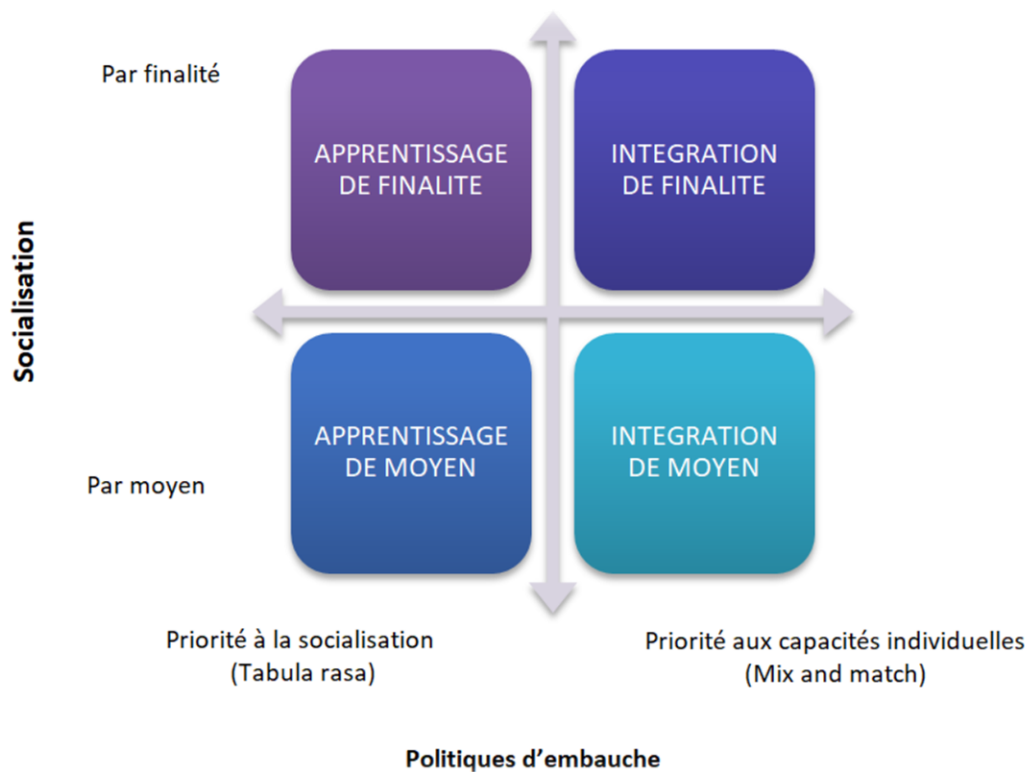


Figure 11 : Typologie des approches d'hybridation. Source : autrice

Donc pour réussir l'hybridation, vaut mieux opter pour une démarche globale qui prend en compte les moyens et la finalité en même temps. De ce fait, on parlera d'un processus d'intégration complet qui regroupe l'opérationnel en pensant moyen tout en gardant à l'esprit le but suprême de l'organisation en pensant finalité.

De même, en proposant un processus d'apprentissage sur les moyens employés pour arriver à la finalité recherchée, les membres de l'organisation hybride seront sensibilisés sur l'ensemble des enjeux liés à leur organisation.

Enfin, quelle que soit la combinaison choisie, la coopérative doit, pour être durable, développer une identité organisationnelle commune qui établit un équilibre entre les logiques institutionnelles combinées. Une telle identité commune empêchera l'émergence de sous-groupes identitaires sources de tensions.

Cette transmission de l'identité de la manière décrite plus haut se fait donc grâce à la socialisation. En revanche, il peut y avoir une internalisation des valeurs, objectif principal du processus, sans pour autant développer une identité commune si le membre de l'organisation garde ses distances et du coup ne superpose pas ses systèmes de valeurs individuels et organisationnels.



Dans ce troisième chapitre, on s'est intéressés au concept et au mode de fonctionnement de la CAE, on a présenté ses valeurs, et on a montré comment son hybridité se manifeste au niveau institutionnel, organisationnel et identitaire (Battilana et Lee, 2014 cités dans Juban, Charmettant et Magne, 2015).

Ainsi, on a pu explorer les différentes méthodes aidant à mieux gérer le caractère hétérogène des logiques institutionnelles et les tensions identitaires. On s'est attardé ensuite sur le rôle important des approches d'apprentissage et d'intégration (Battilana et Dorado, 2010) pour assurer la durabilité de l'hybridité.

On a vu aussi comment les politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010) peuvent apaiser les tensions entre les représentants des différentes logiques institutionnelles.

On a vu enfin les approches d'hybridation organisationnelle en fonction des politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle employer (Battilana et Dorado, 2010).

## SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE

---

Ayant une histoire enracinée dans les premières associations ouvrière et dotée d'un cadre juridique de plus en plus précis, les contours et prérogatives de l'ESS sont bien tracés désormais et représentent 10% du PIB<sup>22</sup> national en 2020.

Les structures de l'ESS continuent d'avancer tout en essayant de concilier solidarité, utilité sociale et performance économique. Cette conciliation resterait toujours possible tant que les organisations de l'ESS respectent les principes de base du secteur qu'on rappelle ici : utilité sociale, démocratie, lucrativité limitée, et hybridité des ressources (Defourny et Nyssens, 2010, 2011, 2013, 2017).

Malgré la diversité des organisations de l'ESS, elles se mobilisent toutes pour remettre l'humain au cœur de l'économie.

De leur côté, les CAE restent pionnières sur les sujets d'innovation sociale et sont capables de regrouper les personnes en quête de sens dans leur travail. Elles se trouvent en effet dans une zone grise, se situant entre le lucratif, le salariat et le social. Cette zone, qualifiée d'hybride, appartient à l'économie sociale et solidaire.

Dans cette première partie, on a pu argumenter l'hybridité de ces coopératives (*cf. Figure 12*) à travers l'hétérogénéité des logiques institutionnelles ainsi des pratiques organisationnelles et managériales qui en découlent ;

Nous rappelons ici qu'une logique institutionnelle est un ensemble de constructions symboliques et de pratiques matérielles qui constituent les principes d'organisation disponibles pour les organisations et les individus (Friedland & Alford, 1991 cités dans Boudes, 2018).

Nous rappelons également qu'en intégrant plusieurs logiques institutionnelles hétérogènes, les organisations hybrides restent généralement tiraillées entre des sources de légitimité concurrentes et potentiellement contradictoires (Battilana et Dorado, 2010 ; Hai et Daft, 2016 ; Pache et Santos, 2010).

Dans le cas des CAE, on assiste à l'hybridation de trois logiques : entrepreneuriat, salariat, et coopération (Boudes, 2018). La logique institutionnelle sociale est représentée par la coopération, la

---

<sup>22</sup> (Ministère de l'Économie des finances et de la relance, 2020)

logique lucrative est représentée par l'entrepreneuriat, quant à la logique salariale, elle est représentée par le contrat de travail (CDI) qui lie l'entrepreneur à sa coopérative.

Ainsi, on a pu voir que les CAE ont une dualité d'objectif (Poncin, 2004) puisqu'elles œuvrent au quotidien pour l'insertion de ses membres dans le marché du travail par l'économique, mais aussi par le social, à travers le développement collectif et solidaire ;

Elles ont aussi une dualité des membres puisque les coopérateurs ont une double qualité (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015), salarié et entrepreneur, sans oublier que les membres de la coopérative peuvent acquérir une troisième qualité en devenant associés et peuvent représenter les différentes logiques lucrative, sociale et salariale ;

Elles ont enfin une dualité de ressources (Defourny et Nyssens, 2017) par la diversité des sources de financements des différents projets coopératifs sur lesquelles elles travaillent ;

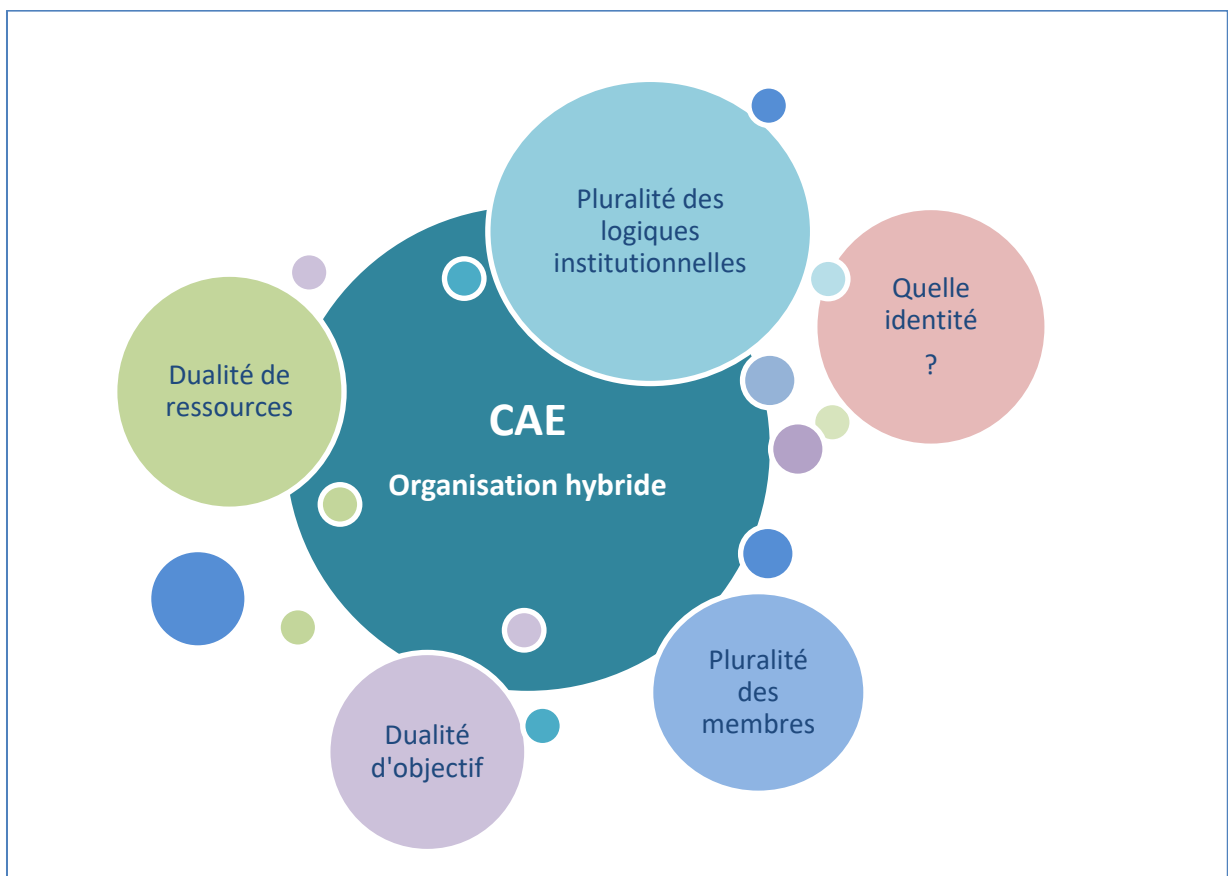


Figure 12 : La coopérative d'activité et d'emploi. Une organisation hybride. Source : autrice

### *Qu'en est-il alors de la dimension identitaire ?*

Nous rappelons ici que l'identité organisationnelle est influencée par la structure de l'organisation avant tout, puis, par les normes sociales, la composition des groupes, et les traits de personnalités des acteurs avec la qualité des relations qu'ils entretiennent ensemble (Silva, 2010).

Entre les auteurs qui considèrent l'identité organisationnelle comme une solution recherchée pour atténuer les tensions et conflits internes entre les logiques institutionnelles en compétition (Bargues, 2012; Battilana and Dorado, 2010), et les auteurs qui la considèrent comme une dimension constitutive de l'organisation hybride, à côté de la dimension institutionnelle et organisationnelle (Bovais, 2014 ; Battilana et Lee, 2014 cités dans Juban, Charmettant et Magne, 2015). Nous considérons l'hybridité identitaire comme une dimension fondamentale de l'hybridité et résultante des dimensions précédentes.

On a vu comment le processus de socialisation organisationnelle contribue pleinement à la construction et au maintien de cette identité organisationnelle malgré son caractère dynamique. Une identité qui se définit par les facteurs politiques et structurels, par l'imaginaire organisationnel, et par les systèmes d'action (Larçon et Reitter, 1979) ; une identité qui a comme vecteurs essentiels ses acteurs, sa culture, et les changements (Reitter et al., 1991) auxquels elle fait face d'une façon permanente.

Par la pluralité des logiques institutionnelles et pratiques managériales impactant fortement la sphère identitaire des organisations hybrides, les tensions sont inévitables, mais peuvent être gérées grâce aux approches de socialisation organisationnelle et de politiques d'embauche (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010).

Donc en tant qu'organisation hybride, la CAE se distingue par la pluralité de ses logiques, lucrative – sociale – salariale, par la pluralité des pratiques organisationnelles et managériales qui en découlent, par la pluralité de ses acteurs, par la dualité de ses ressources, et par une identité organisationnelle unique et fidèle à ses spécificités (*cf. Figure 12*).

Cette identité s'inscrit complètement dans les valeurs coopératives, tient en compte la diversité de ses acteurs ainsi que la dualité de leurs qualités, et se nourrit constamment des changements vécus.

Et pour préserver cette identité, la CAE peut faire le choix de maintenir son hybridité dans le temps à travers la gouvernance (Pache et Santos, 2013) ; les politiques RH d'embauche et de socialisation (Battilana et Dorado, 2010) ; l'hybridation continue par l'apprentissage et l'intégration (Battilana et Dorado, 2010) ; le management symbolique (Bargues, 2012) ; ou encore, la structure organisationnelle adéquate aux spécificités de la CAE (Amslem, 2013).



Cela dit, elle devra considérer ses logiques institutionnelles, sociale, lucrative et salariale comme de simples boîtes à outils aidant à transformer les ambiguïtés et contradictions institutionnelles en complémentarité et ambivalence (Boudes, 2018).

Cet enjeu est énorme certes, mais si la CAE arrive à le gagner, elle pourra éventuellement ralentir, voir arrêter la domination de la logique la plus solide et donc éviter sa sortie de l'hybridité si elle le souhaite. Si elle ne le souhaite pas, cet exercice lui servira de base pour déterminer son socle discursif et préparer sa sortie « volontaire » de l'hybridité.

A ce stade, plusieurs questions se posent.

*Cette identité est-elle unique ? Ou plutôt une reconstitution de plusieurs sous-identités ?*

*L'identité organisationnelle se présente-t-elle comme un résultat ? Comme un choix ? Ou comme une suite logique de la cohérence (ou non) des dimensions institutionnelles et organisationnelles ?*

Serait-il légitime qu'une coopérative d'activité et d'emploi se pose la question : *qui sommes-nous en tant qu'organisation ?*

Sachant que le changement est un vecteur identitaire (Reitter et al., 1991), *Quelles interactions peut-on avoir entre les changements vécus au sein de l'organisation et son identité ?*

On voit clairement le lien entre l'identité organisationnelle et le changement (Reitter et al., 1991) qui est en effet un vecteur essentiel de cette identité. *Serait-il alors plus judicieux de parler de dynamique identitaire ?*

A travers cette réflexion, nous proposons quatre propositions de recherche :

Par la multitude des logiques institutionnelles et pratiques managériales impactant fortement la sphère identitaire des organisations hybrides, les tensions sont inévitables, mais peuvent être gérées grâce aux approches de socialisation organisationnelle et de politiques d'embauche appliquées (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010).

En tant qu'organisation hybride, la CAE se distingue par la pluralité de ses logiques, lucrative – sociale – salariale (Boudes, 2014, 2016, 2018), par la pluralité des pratiques organisationnelles et managériales qui en découlent (Battilana et Lee, 2014 cité dans Juban, Charmettant et Magne, 2015), par la dualité, voir pluralité, de ses acteurs (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015), par la dualité de ses ressources

(Defourny et Nyssens, 2017), et par une dynamique identitaire unique et fidèle à ses facteurs constitutifs et vecteurs interdépendants.

La dynamique identitaire des CAE se définit grâce à ces quatre facteurs constitutifs (Larçon et Reitter, 1979) et à travers ses acteurs, sa culture et le changement (Reitter et al., 1991). Les processus de socialisation organisationnelle (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010) aident au maintien de cette identité malgré son caractère dynamique.

Pour garder le contrôle sur son hybridité, les CAE considèrent ses logiques institutionnelles, lucrative – sociale – salariale comme des simples boîtes à outils aidant à transformer les ambiguïtés et contradictions institutionnelles en complémentarités et ambivalences (Boudes, 2018).

A l'instar de ces propositions, quatre questions de recherche se posent :

**Dans quelle mesure les politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle contribuent-elles à atteindre une dynamique identitaire commune, forte et unique ?**

**Comment l'identité organisationnelle coopérative interagit-elle avec la pluralité institutionnelle et organisationnelle et à la dualité des acteurs et ressources ?**

**Dans quelle mesure la culture, les acteurs et le changement impactent-ils la dynamique identitaire de la coopérative ?**

**Comment des logiques institutionnelles hétérogènes contradictoires peuvent-elles devenir complémentaires ?**

En analysant donc la dynamique identitaire de Coopaname face au changement (*cf. Figure 13*), nous espérons apporter des éléments de réponse à ces questionnements en proposant une étude de cas de cette coopérative d'activité et d'emploi, considérée souvent comme une « vitrine » dans le monde coopératif.



Figure 13 : Propositions, problématique et questions de recherche. Source : autrice

## SECONDE PARTIE

---

La dynamique identitaire de Coopaname face au changement

**S**e transformer tout en restant nous-mêmes ! C'était la devise de la période que nous avons vécue intensément à Coopaname. On les côtoyant, on sentait que c'était une réflexion profonde et sincère qui s'est transformée en expression et que tout le monde se la répétait.

Ce n'était pas un simple slogan de communication pour faire mobiliser les gens autour de l'évènement et les accompagner dans leur chemin de résilience. C'était à la fois un objectif à atteindre, un enjeu, une difficulté à surmonter, et une éventuelle dérive qu'on voulait absolument éviter.

En plus, cette expression met la lumière sur deux éléments conceptuels discutés dans la première partie de ce manuscrit. Le changement à travers « Se transformer », et l'identité organisationnelle à travers « rester nous-mêmes ». Deux concepts théoriques qui sont au cœur de notre problématique de recherche !

Dans cette seconde partie, on va en effet répondre à cette problématique à travers l'étude empirique menée à Coopaname, une CAE dans laquelle on a pu effectuer de l'observation participante, tenir un journal de bord, et réaliser des entretiens semi-directifs.

L'objectif serait de présenter une étude de cas qui propose une description exhaustive et détaillée de Coopaname, fondée sur une observation directe et participante pendant une période temporelle et spatiale bien définie.

Nous allons commencer alors par une présentation de Coopaname, notre terrain de recherche (chapitre 4). On s'appuiera sur un certain nombre d'articles et de publications étudiant Coopaname (Ballon, 2020 ; Bodet et De Grenier, 2011 ; Bost, 2011 ; Boudes, 2014, 2014, 2016, 2017, 2018 ; Nony et De Grenier, 2019 ; Sangiorgio et Veyer, 2009 ; Veyer, 2011 ; Veyer et Antoine, 2013 ; Veyer et Desgris, 2014 ; Veyer et Sangiorgio, 2006, 2008, 2018), ainsi que des données officielles communiquées par la Coopérative à travers son site internet, sa documentation interne, et ses rapports d'activité annuelle (Coopaname, 2019, 2020, 2021, 2022a).

Nous présenterons également dans ce chapitre nos repères épistémologique et méthodologique, ainsi que nos données primaires et secondaires collectées. Nous partagerons ainsi avec nos lecteurs notre chemin parcouru depuis le commencement de ce travail de recherche et jusqu'à sa concrétisation en ce manuscrit.

Ensuite, le chapitre suivant sera dédié à l'étude de cas de Coopaname. Nous verrons en effet la dynamique identitaire coopanamienne à travers ses acteurs, en croisant la parole des membres qui ont accepté de participer à notre série d'entretiens semi-directifs.

---

Nous abordons son organisation spécifique par sa structure, sa hiérarchie et ses mécanismes de coordination ; nous discutons de sa culture qui se distingue par son utopie et ses valeurs, son histoire, ses rites, et surtout son projet politique ; et nous nous intéressons à ses acteurs hybrides qui font face aux changements en continu. Nous vérifions ainsi leur engagement et leur résilience face au changement (chapitre 5).

Enfin, nous analyserons la dynamique identitaire de Coopaname. Une dynamique identitaire marquée par ses logiques institutionnelles complémentaires et renforcée par ses politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle (chapitre 6).

Nous analyserons cette dynamique à travers les quatre facteurs qui constituent l'identité (Duprez, 1982 ; Larçon et Reitter, 1979) et à travers ses trois vecteurs interdépendants (Reitter et al., 1991).



## QUATRIEME CHAPITRE

# COOPANAME, UNE COOPERATIVE FRANCILIENNE A L'IMAGE DU PROGRES DE LA COOPERATION

---

« Le cœur de notre savoir-faire consiste à construire une organisation sur des bases fondamentalement différentes de celles d'une entreprise classique. Une de ces bases est la confiance. C'est peut-être cela, le secret de l'affectio societatis des coopanamien.ne. s. Tout le monde est tellement dubitatif à l'idée que la confiance puisse fonctionner dans le monde économique que lorsque c'est le cas, les gens ont à cœur de ne pas trahir cette confiance ».

*Extrait de Stéphane Veyer, conférence-débat au Séminaire "Économie et sens" organisé par "Les amis de l'école de Paris" et le Collège des Bernardins, avril 2011.*

Soutenir des personnes portant des projets divers, sans discrimination au regard des profils, des statuts initiaux ou des opportunités futures. Tel était le souhait d'Elisabeth Bost au moment de la création de Coopaname en 2004.

Ce soutien s'est traduit par des services d'aide aux entrepreneurs ou d'insertion par le travail, en se basant sur les sept principes de l'alliance coopérative internationale<sup>23</sup>. Réinscrire dans le droit du travail des personnes qui en seraient exclues, reconstruire du droit du travail là où il n'y en a plus, ce sont les projets dans lesquels Coopaname s'engage au quotidien.

---

<sup>23</sup> On rappelle ici qu'il s'agit des principes d'adhésion et d'engagement volontaire ouvert à tous ; la démocratie ; la participation économique des membres ; l'autonomie et l'indépendance ; l'éducation, la formation et l'information ; la coopération inter-coopérative ; et enfin l'engagement envers la communauté.



En plus, son grand enjeu serait de construire la démocratie, puis la maintenir, quel que soit le nombre de membres de la coopérative (Veyer, 2011) en invitant et incitant ses membres à participer à la gouvernance de la coopérative en devenant coopérateurs.

En effet, Coopaname rejette l'entrepreneuriat individuel et se bat pour se donner davantage de protection collective et de potentialité de coopération, en construisant une entreprise commune, démocratique et éthique.

On peut se demander tout d'abord d'où vient l'appellation Coopaname. C'est tout simplement la « Coopérative de Paname ». L'utilisation de « Paname » pour désigner « Paris » montre une vraie appartenance à la culture populaire ouvrière de la coopérative, qui regroupe désormais au sein de ses collectifs bien plus que des ouvriers.

Dans ce présent chapitre, nous allons voir Coopaname de près et la présenter en tant que CAE accueillant notre travail de recherche. Nous nous intéressons en effet à ses principes et ses valeurs, à son organisation, à son mode de fonctionnement, et à ses acteurs. Nous verrons également le contexte dans lequel s'est déroulée notre étude.

Ensuite, il sera temps de présenter nos repères épistémologiques et méthodologiques qui nous ont permis de construire ce travail de recherche.

Enfin, nous présenterons notre étude de cas avec nos données primaires et secondaires, l'objectif sera de partager avec le lecteur comment on a procédé, d'un point de vue méthodologique, pour arriver à ce résultat.

# 1 PRESENTATION DE COOPANAME

Depuis sa création, Coopaname s'est fixé comme mission de proposer un cadre collectif où toute personne peut développer, de manière autonome, une activité économique qui lui permettra de s'y salarier et d'y bénéficier d'une protection sociale.

En 2018, Coopaname comptait 930 membres, dont 778 en Ile-de-France, contre 600 personnes animant leurs activités seules ou en groupe de coopération en 2020 (Coopaname, 2021).

En 2018 également, son chiffre d'affaires s'élevait à 10 172 913 euros, avec un retour d'investissement assez important pour la collectivité nationale. En effet, pour 1 euro d'argent public alloué à Coopaname, l'état restituait 12,5 euros de versements fiscaux et sociaux (Coopaname, 2019) !

Cependant, ce chiffre d'affaires a été bien impacté en 2020 par la crise sanitaire. Il s'est élevé à 9,5 millions d'euros avec un retour d'investissement de 4,7 euros seulement pour la collectivité nationale (Coopaname, 2021).

En 2020, la co-présidence de Coopaname est composée d'une femme et un homme. Quant à la nouvelle codirection générale, elle est composée de deux femmes et un homme<sup>24</sup>. Défis de parité homme – femme respectée !

En 2021, le chiffre d'affaires de Coopaname s'élevait à 12 millions d'euros avec un retour sur investissement de 11,7 euros (Coopaname, 2022a).

Coopaname compte actuellement six lieux d'accueil en Ile-de-France dans les Hauts de seine à Nanterre ; la pleine commune à Saint-Denis ; Paris-Est au vingtième arrondissement ; Paris-Sud au treizième arrondissement ; Val-de-Marne à Chevilly-Larue ; en plus d'un septième lieu d'accueil situé au Mans.

Tout d'abord, il faut savoir que le cadre général de Coopaname est défini par la charte coopérer pour entreprendre qui est commune à toutes les CAE du réseau et dont elles sont signataires.

Coopaname est en effet membre de la confédération générale des Scop, elle est également membre du conseil d'administration de l'union régionale des Scop d'Ile-de-France et de la fédération des CAE (Coopaname, 2023).

---

<sup>24</sup> Il s'agit de Noémie De Grenier, Marie Lesage, et Patrick Delemme dans la codirection générale, et d'Isabelle Nony et Jean-Philippe Dham dans la coprésidence générale.

Elle est aussi étroitement liée à sa filiale « Coopératifs » dédiée au service à la personne, à ses filleules « Scop276 et EssCoop » et à sa marraine « Vecteur Activités » (Coopaname, 2023).

En signant la charte, Coopaname s'est engagée à participer à la dynamique collective de Coopérer pour entreprendre dans une démarche mutuelle de progrès. Elle s'engage au quotidien également à exercer sa mission avec la plus haute exigence et innover en permanence pour démocratiser l'accès à son sein. Ainsi, elle s'engage à s'ancre durablement dans son territoire en incarnant un entrepreneuriat coopératif ambitieux (cf. *Annexe 1*).

Et compte tenu de l'accompagnement qu'elle offre à toute personne qui s'y présente, on peut dire qu'elle constitue un outil de développement local et régional, vu l'étendue de la communauté coopanameienne sur le territoire. C'est ainsi qu'elle a bénéficié pendant longtemps des subventions étatiques, notamment des financements de la ville de Paris, de la région de l'île de France, et de la Caisse des dépôts et de l'Europe.

Ainsi, Coopaname est gouvernée par ses propres coopérateurs et coopératrices à travers un processus démocratique et transparent. De cette manière-là, des administrateurs sont élus par les associés ; ces administrateurs élisent à leur tour des coprésidents parmi ses membres et des co-directeurs généraux.

En rejoignant cette coopérative, les entrepreneurs - salariés se donnent les moyens pour travailler au sein d'une communauté qui lutte contre l'isolement professionnel et personnel, tout en restant concentrée sur son métier.

Le cadre collectif bienveillant et de confiance que Coopaname offre à ses membres est de plus en plus recherché. On retrouve en effet 700 activités diverses et de tout genre à divers stades de développement.

Cette capture du site internet officiel de la coopérative (cf. *Figure 14*) dévoile les secteurs d'activité dans lesquels Coopaname est présente à travers ses coopérateurs et coopératrices.

### Quelles activités dans la coopérative ?

700 activités, une liste à la Prévert

- ❖ **58 artisan·es** : menuisiers, tapissières, bricoleurs, métalières, ...
- ❖ **35 créateur·es d'espaces à vivre** : décoratrices, paysagistes, designeuses, jardiniers, ...
- ❖ **93 pétrisseur·es de mots** : journalistes, rédactrices, correcteurs, télésecrétaires, biographes, philosophes, ...
- ❖ **77 assembleur·es de relations humaines** : coachs, thérapeutes, sophrologues, consultantes, ...
- ❖ **2 bergè·es urbain·es**,
- ❖ **64 manipulateur·es d'informatique** : spécialistes des logiciels libres, webdesigneuses, développeurs, installateurs et réparatrices, ...
- ❖ **33 joli·es parleur·es de mots d'ailleurs** : anglais, allemand, italien, japonais, polonais, ...
- ❖ **48 inventeur·es d'images** : photographes, dessinatrices, infographistes, réalisatrices, monteurs, ...
- ❖ **71 créateur·es** de mode, de bijoux et d'accessoires,
- ❖ **218 formateur·es** de tous poils et plumes,
- ❖ 1 raton laveur.

Figure 14 : Un Extrait des activités de Coopaname. (Coopaname, 2022b)

Cependant, certaines activités ne sont pas les bienvenues. Il s'agit des activités qui nécessitent un fonds de commerce de départ ou un grand investissement financier ; les activités soumises à une réglementation qui impose des garanties telles que les agences immobilières et agences de voyage ; les projets qui ont pour vocation d'intégrer une franchise ; les professions réglementées comme l'expertise comptable, la médecine, l'architecture, etc.

Regardons maintenant les principes et les valeurs de la coopérative.

## 1.1 PRINCIPES ET VALEURS

Juridiquement parlant, et depuis 2008, Coopaname est une société anonyme (*cf. Annexe 2*) coopérative de production à capital variable, qui adhère aux valeurs coopératives fondamentales telles que définies par l'alliance coopérative internationale.

C'est une société de personnes et non pas de capitaux, elle est considérée comme un outil de travail commun des coopérateurs qui y pratiquent leurs métiers.

Ces coopérateurs peuvent devenir associés et détenir collectivement le capital social. Ils ne sont pas des co-propriétaires, mais plutôt des usagers qui gèrent collectivement leur outil de travail commun.

Ces valeurs se résument dans la prééminence de la personne humaine et son émancipation, la démocratie, la solidarité et le partage. Ainsi, Coopaname adhère aux mouvements ouvriers, à l'éducation populaire et au mutualisme. Une filiation considérée comme évidente et incarnée dans le projet de mutualité de travail porté par la coopérative.

Coopaname œuvre donc au quotidien en ce sens en respectant certains principes incarnant les valeurs citées (cf. Figure 15).

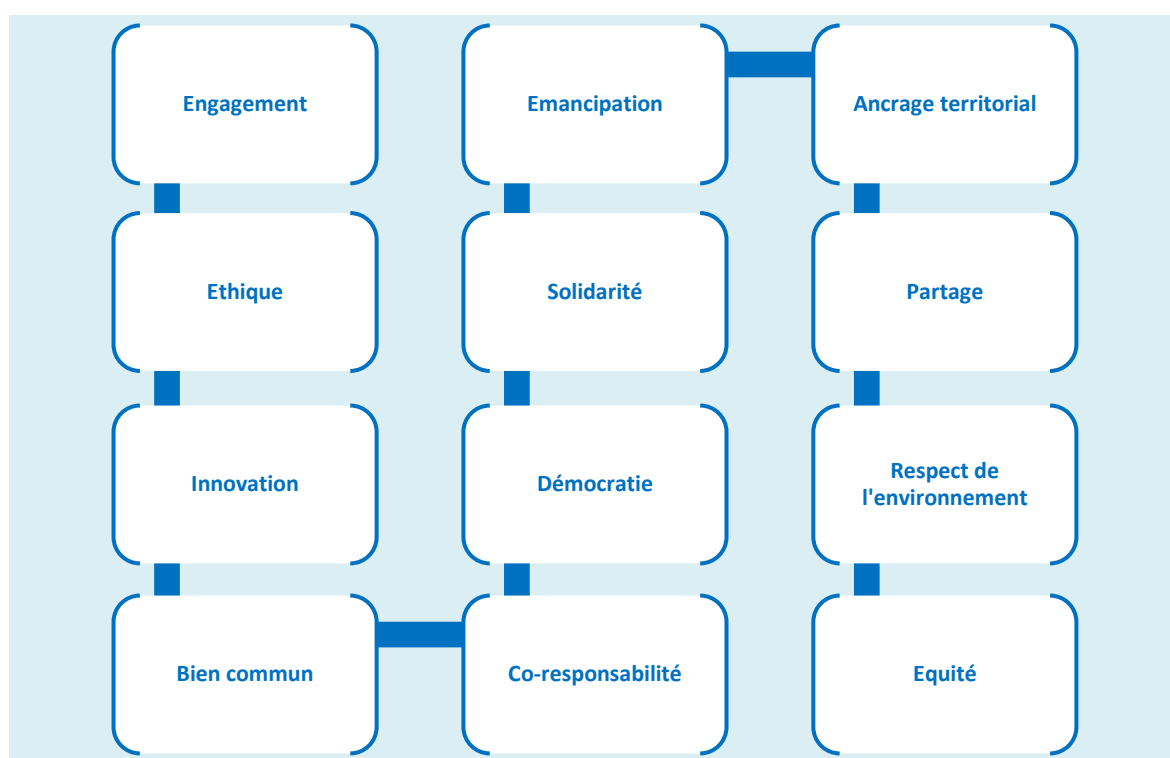


Figure 15 : Les principes fondamentaux de Coopaname. Source : autrice

Il s'agit de l'engagement des membres de la coopérative, de leurs co-responsabilité et solidarité entre eux, tout en respectant les règles collectives de la coopérative.

Les membres de la coopérative ont en effet cette conscience omniprésente de la bonne appartenance. Être coopérateur, c'est être coresponsable, engagé, solidaire, soucieux de l'avenir de la coopérative à laquelle il appartient puisque c'est un bien commun.

Être coopérateur c'est aussi être respectueux envers les droits de ses pairs et envers les règles du bon fonctionnement et du vivre ensemble.

Il s'agit aussi d'avoir un rapport au travail fait d'autonomie et d'émancipation, d'éducation, et surtout de plaisir. Coopaname se considère comme étant un outil de travail permettant de bonnes conditions d'exercice de l'activité.

Ici, l'émancipation se réalise à travers l'accomplissement de soi dans l'exercice de l'activité professionnelle, et ne peut pas être atteinte sans avoir accès à l'éducation et la formation, sans pouvoir choisir librement son travail, et sans pouvoir l'exercer dans de bonnes conditions tout en éprouvant du plaisir.

Ainsi, l'ancrage territorial est un principe fondamental aussi qui vise à développer à la fois les territoires et les communautés en accueillant les gens sans discrimination ni sélection.

On peut citer également l'éthique, l'équité, et la durabilité. Des principes qui affirment la prééminence de l'homme sur le profit et qui permettent une meilleure application de la démocratie qui constitue, au-delà des règles et des statuts, un processus vivant.

Enfin, Coopaname se revendique comme un espace d'innovation laissant l'occasion aux initiatives et créativité. Cette dynamique tourne autour du bien commun ou patrimoine commun qui se transmet de génération en génération de coopérateurs.

A savoir, ce patrimoine collectif est constitué, entre autres, de réserves impartageables qui garantissent l'indépendance de la coopérative et son équilibre économique. Ce bien commun assure donc la pérennité de Coopaname.

Chez Coopaname, la démocratie s'alimente des pratiques de l'éducation populaire pour former et informer les membres de la coopérative en toute transparence. L'objectif serait d'assurer leur capacité à participer à la prise de décision.

## 1.2 ORGANISATION ET MODE DE FONCTIONNEMENT

*« Coopaname permet à des chômeurs de créer leur emploi avec un statut de salarié au sein d'une coopérative : accompagnés dans le développement de leur activité, ils profitent de moyens administratifs mutualisés et échappent à la solitude du créateur d'entreprise. Le mode de gouvernance de la coopérative et une vision partagée plaçant l'économie au rang des moyens et non des finalités permettent de créer entre eux un affectio societatis, alors qu'ils exercent des métiers très divers. »*

Ce passage emprunté de (Veyer, 2011, p. 23) résume bien les principes de fonctionnement sur lesquels repose Coopaname.

Coopaname recouvre en effet deux activités (Veyer, 2011), la première est une entreprise partagée et autofinancée par les activités des membres. Quant à la deuxième, c'est l'accompagnement qui, désormais, n'est plus gratuit depuis 2018.

Ainsi, l'une des principales bases de Coopaname est la confiance. Veyer (2011) pense que ça pourrait être le secret de *l'affectio societatis* entre les membres de Coopaname. C'est ainsi que des auto-entrepreneurs se transforment en coopérateurs grâce notamment aux ateliers d'initiation et de formations, tout en mettant en avant l'utopie et la philosophie de la coopérative.

Le tableau qui suit présente un parcours type des entrepreneurs-salariés à Coopaname.

En effet, après l'accueil auquel bénéficie toute personne se présentant à Coopaname, l'équipe doit valider avec l'entrepreneur son projet en prenant en considération l'aspect personnel aussi qui joue un rôle important dans l'aboutissement ou non du projet.

Ensuite, l'entrepreneur passe une phase de test de son projet tout en bénéficiant de l'accompagnement et soutien de son référent. Dès que l'activité devient stable, le projet passe d'un mode test à un mode développement.

Coopaname accompagne ses entrepreneurs tout au long du développement de leurs activités et même après son déclin.

Ce parcours type (*cf. Tableau 8*) peut se présenter comme le chemin classique que tout nouvel auto-entrepreneur emprunte puisqu'il s'inscrit clairement dans ce que Coopaname offre à ses adhérents.

Elle offre en effet un service de sécurisation dans un premier temps, un service de mutualisation par la suite, puis un service de coopération (Veyer, 2011).

La sécurisation offre aux auto-entrepreneurs la possibilité de développer son activité sans devoir se soucier des démarches de création d'entreprises par exemple, ou des gros montants qu'il devrait investir s'il est seul. Coopaname lui offre la possibilité d'explorer son activité en pleine autonomie tout en ayant l'accompagnement nécessaire pour se mettre sur les bons rails.

La mutualisation vient par la suite alléger l'aspect administratif et faciliter les démarches juridiques, fiscales, comptables, d'assurance, de relations clients/fournisseurs, et même de trésorerie.

Grâce à ce service, les entrepreneurs-salariés continuent à recevoir leurs salaires même en cas de retard de paiement ou de creux d'activité.

Par ce mécanisme de compensation, le mois prochain, ce sont leurs activités qui vont couvrir les salaires des autres membres de la coopérative qui sont en difficulté.

La mutualisation c'est aussi se rendre service entre cooanamiens et cooanamiennes, partager ses compétences et même ses contacts, travailler sur des projets à plusieurs et créer des synergies, se remplacer chez les clients en cas d'arrêt maladie par exemple, etc. la lutte contre l'isolement professionnel et personnel reste un souci omniprésent chez Coopaname.

Le troisième service de Coopaname est la coopération. Veyer (2011) considère cette dimension comme le sommet de « *la fusée à trois étages* ».

En effet, pour espérer augmenter leurs salaires, les cooanamiens ont la possibilité de développer une activité à plusieurs en créant un petit collectif de métiers complémentaires ou similaires et pourront travailler sur un seul appel d'offre par exemple.

Un visagiste peut travailler avec un photographe, un coiffeur et un musicien pour organiser un mariage par exemple. C'est en cumulant la masse de travail de chaque membre du collectif qu'on crée davantage de richesse pour tout le groupe.

Ainsi, derrière la mutualisation se trouve un défi majeur pour Coopaname. Le défi consiste à voir les auto-entrepreneurs migrer d'une démarche assez individualiste au départ pour une démarche coopérative dans laquelle l'intérêt du collectif règne sur l'intérêt personnel.

Cette mutation se concrétise quand l'entrepreneur-salarié devient associé à la coopérative. Un statut qui lui permet de participer à la vie coopérative, à exercer son droit de vote, à participer à la vie démocratique et à s'engager dans le projet collectif ou encore politique de la coopérative.

C'est la dimension la plus délicate à construire, mais qui reste fondamentale pour Coopaname ? D'autant plus qu'elle pourrait aider à aller au-delà de la coopération en visant la mutualité du travail, en se protégeant de façon réciproque contre les risques psychosociaux principalement.

Ce changement de paradigme visé par Coopaname s'inscrit fondamentalement dans son utopie et reste au cœur des préoccupations de ses dirigeants. La preuve, c'est que l'idée d'une éventuelle mutuelle de travail anime quotidiennement les débats au sein des groupes de travail à Coopaname.



	Parcours	Accompagnement	Statut	Observations
<b>Accueillir et valider</b>	Bilan personnel et professionnel.	Diagnostic, évaluation du projet et des compétences  Définition du parcours  Mise en place d'un plan d'actions immédiates	Bénéficiaires du RMI, ou demandeurs d'emploi, ou allocation spécifique par solidarité, ou bien sans revenu.	Il s'agit bien d'un projet professionnel et dans un premier temps de donner accès, à des personnes exclues du marché du travail, à la création de leur activité et de leur emploi.
<b>Tester</b>	L'entrepreneur réalise ses premières prestations.	Formations collectives : outil de communication, marketing, facturation et devis, etc.  Conseil et suivi individualisé	Convention d'accompagnement partenarial.	Le cadre juridique de l'entreprise lui permet de facturer. Il conserve son statut initial (demandeur d'emploi le plus souvent).
<b>Développer</b>	L'activité de l'entrepreneur est stabilisée et permet d'en retirer des revenus réguliers.	Assistance administrative dans le développement du projet  Apprentissage de la coopération et souci de créer les conditions nécessaires à des initiatives collectives (réunions mensuelles, ateliers, participation aux débats et séminaires des coopératives d'activités...)  Accompagnement de projets collectifs au sein de la coopérative d'activités.	Salarié  Le salaire est provisionné sur quelques mois.  Le montant de la rémunération est lié au volume de chiffre d'affaires réalisé et va évoluer en fonction de son développement.	Social : possibilité de cumul avec les allocations chômage pendant 15 mois, au prorata du temps de travail déclaré.  Comptabilité : un % du chiffre d'affaires est versé à la coopérative pour les fonctions mutualisées.  L'activité développée par chacun des entrepreneurs donne lieu à un résultat déterminé par une comptabilité tenue individuellement.
<b>Concrétiser et créer</b>	L'entrepreneur devient salarié associé de la coopérative ou crée son entreprise.	Il continue à bénéficier d'un accompagnement individuel et collectif.	Entrepreneur-associé	

Tableau 8: Parcours d'un entrepreneur-salarié (Bost, 2011, p. 15)

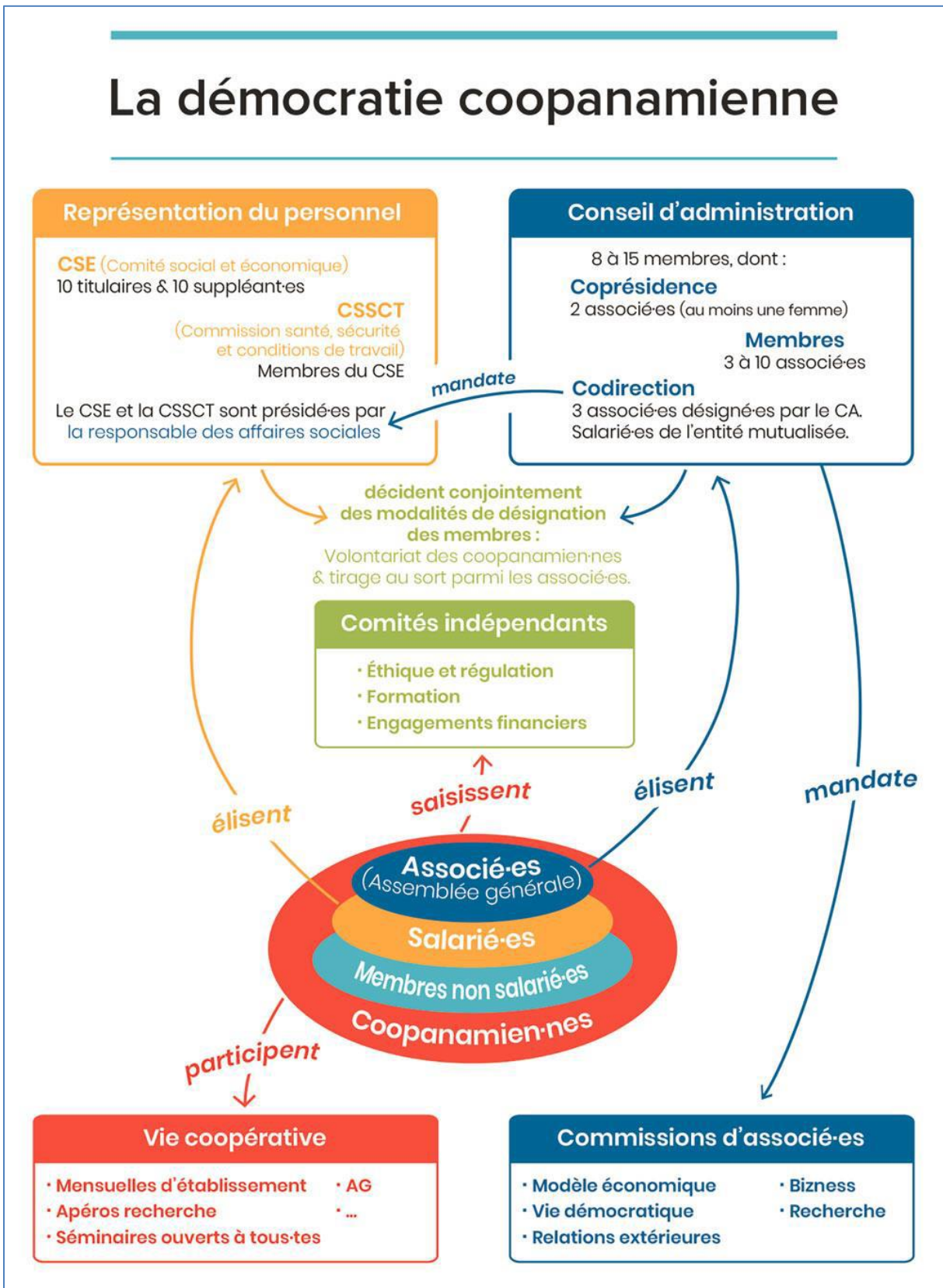


Figure 16 : L'organisation à Coopaname. Source : (Coopaname, 2022c)

Concernant l'organisation, plusieurs instances assurent la gestion au quotidien (*cf. Figure 16*). Coopaname est gérée par un conseil d'administration, des co-présidents, un ou des co-directeurs, un comité social et économique CSE, et plusieurs commissions et chantiers qui s'activent en cas de besoin. Ces instances sont très flexibles et peuvent évoluer selon le besoin.

On a assisté par exemple à la création du comité de coordination de la covid-19 qui a réuni une quinzaine de fois les directeurs, les coordinateurs, les présidents et le CSE pour prendre les décisions qui s'imposaient sur le plan du fonctionnement en temps de confinement et de mise en œuvre du chômage partiel.

Les membres du conseil d'administration sont élus par, et parmi, les associés, lors de l'assemblée générale pour un mandat de trois ans renouvelables une seule fois.

La co-présidence est élue par le conseil d'administration et parmi ses membres. Elle doit être assurée par un binôme homme-femme pour assurer la parité du genre.

La codirection générale est désignée par le conseil d'administration.

Le CSE est composé des membres de la direction et de membres élus par les entrepreneurs salariés. Le CSE assiste aux conseils d'administration avec une voix consultative. Il est consulté également pour le plan de formation annuel des salariés et invité à co-décider.

Les comités d'engagements, de formation, et éthique sont composés de coopanamiens et coopanamiennes selon les modalités fixées par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration décide également des commissions qui sont ouvertes aux associés. Ces commissions travaillent sur la stratégie de pilotage de la coopérative. On retrouve : la recherche ; la commission business ; la commission communication ; la commission vie démocratique ; et la commission modèle économique.

Il faut savoir que, chez Coopaname, la direction générale est collégiale. Faisant partie du conseil d'administration, son pouvoir est relativisé. Cependant, elle joue un rôle moteur dans la conduite du projet politique de la coopérative. Les directeurs généraux portent par conséquent la responsabilité juridique et pénale de l'ensemble des coopérateurs (Coopaname, 2022d).

Ainsi, le conseil d'administration est l'instance qui garantit le projet politique à Coopaname.

A côté des commissions, on retrouve ensuite les chantiers. Ils sont lancés par le conseil d'administration et les commissions, ils sont ouverts à tous les membres de Coopaname et travaillent sur des thèmes précis, transversaux, et ponctuels.

Coopaname œuvre pour instaurer un nouveau mode d'organisation dans lequel le rapport au travail ne serait plus fondé sur le lien de subordination, mais plutôt le lien social. Cette nouvelle forme d'organisation est « *la mutualité de travail* » (Coopaname, 2022c).

On s'intéresse à comment redonner du sens au travail, et à comment permettre à chacun de vivre de son travail avec le rythme qui lui convient dans un climat de confiance et de camaraderie.

Ce modèle organisationnel hybride alliant salariat, entrepreneuriat et coopération permet à chaque personne d'accéder à un sentiment de sécurité et d'autonomie en même temps, et surtout, d'appartenance à la coopérative et de rattachement à son projet politique ou collectif.

### 1.3 ACTEURS

A Coopaname, on retrouve deux catégories de salariés. L'ensemble des coopérateurs qui ont un statut d'entrepreneur-salariés et qui développent leurs activités au sein de la structure en toute autonomie tout en bénéficiant de l'accompagnement nécessaire. Et, une équipe mutualisée (permanente) qui assure cet accompagnement.

Cette équipe est composée d'une vingtaine de salariés qui gèrent toute la dimension comptable et administrative des activités de chaque coopérateur. Elle assure également l'accueil, l'accompagnement, et l'orientation dans la coopérative.

Donc les membres adhérents à Coopaname sont des « entrepreneurs-salariés », ils exercent une activité économique autonome et bénéficient de l'accompagnement de l'équipe mutualisée. Ils sont déchargés des tâches comptables et administratives pour se consacrer pleinement à leurs activités.

Ils sont graphistes, stylistes, peintres, artistes, élagueurs, coiffeurs, traducteurs, artisans, visagistes et paysagistes, créateurs de bijoux, ébénistes, formateurs, rédacteurs, et bien plus encore.

Les trois quarts des membres ont fait des études supérieures. Un quart d'entre eux a le niveau Bac+5 ; un quart a le niveau Bac+3 ; et un quart à un niveau supérieur au Bac (Veyer, 2011).

Concernant la moyenne d'âge, ils ont au moins la trentaine. En 2011, le doyen avait soixante-treize ans (Veyer, 2011).

Un profil assez présent est celui des femmes d'une quarantaine d'années qui reprennent leurs activités professionnelles souvent après une rupture parentale.

**« Ni dépendants ni indépendants, coopérateurs ! »**

C'est le slogan choisi par les coopérateurs pour une campagne de communication organisée par Coopaname (*cf. Figure 17*).

Notre premier constat : le style décalé des affiches ! laissant libre recours aux coopérateurs à se présenter et présenter leurs activités de la manière qui leur correspondent. Avec une charte graphique assez légère et dynamique.

On remarque aussi que la parité homme – femme est respectée. Trois affiches de coopérateurs et trois affiches de coopératrices. Coopaname est en effet très engagée dans la cause féminine, notamment à travers une représentation équitable des deux genres, pas seulement dans les affiches de communication, mais aussi dans les comités, les collectifs, le conseil d'administration, la direction générale, etc.

A titre d'exemple, Coopaname publie l'index de l'égalité femme-homme chaque année. Pour l'année 2021, il était de 78/100.

Cet indice se calcule selon plusieurs indicateurs (Coopaname, 2022e) : l'écart de rémunération, l'écart de répartition des augmentations individuelles, la parité parmi les dix plus hautes rémunérations, et le nombre de salariés augmentés après leur retour d'un congé parental.

En plus, depuis juin 2018, les statuts de la coopérative sont rédigés en écriture inclusive<sup>25</sup>.

Ces affiches donnent une idée sur la diversité des activités et des profils qui existent à Coopaname aussi. Les domaines sont très variés en effet. Conseil, technologie, BTP, web, infographisme, etc.

Ces coopérateurs ont un statut de salarié et bénéficient d'un pôle d'affaires sociales qui leur accompagnent dans les différentes étapes de leur vie professionnelle. Accueil des apprentis ou stagiaires sur leur activité, accueil de salariés, les questions liées aux congés maladie, maternité, retraite, au handicap, aux formations professionnelles, etc.

Chaque coopérateur peut s'investir au sein de Coopaname à travers son implication dans la vie des instances de la coopérative, à travers les commissions, les groupes de travail, les comités, le conseil d'administration, le CSE, etc.

---

<sup>25</sup> L'écriture inclusive permet d'assurer une égalité des représentations femme-homme dans les textes. Cette méthode linguistique s'applique à travers la démasculinisation de la langue. Il s'agit d'accorder en genre les noms de fonctions, grades, métiers et titres ; d'user du féminin et du masculin, que ce soit par l'énumération par ordre alphabétique, l'usage d'un point milieu, ou le recours aux termes épiciques ; et de ne plus employer les antonomases du nom commun « Femme » et « Homme ». (Haddad et Baric, 2016)



**Sylvie Grande**  
Consultante en  
Management d'Équipes de Travail

**NI DÉPENDANTES,  
NI INDÉPENDANTES,  
COOPÉRATRICES!**

**ElixSIRH**  
Conseil et conduite  
de projets en sujets  
de gestion des  
ressources humaines.

**Alexandre Arathoon**  
Guide conférencier

**NI DÉPENDANTS,  
NI INDÉPENDANTS,  
COOPÉRATEURS!**

**paris-visiteguidee.fr**  
Visites guidées de Paris  
en français, anglais  
& espagnol

**Alexandre Guy**  
Designer &  
Illustrateur

**NI DÉPENDANTS,  
NI INDÉPENDANTS,  
COOPÉRATEURS!**

**Studio Sinok**  
Création graphique,  
vidéo & web

**Nathalie Golliet**  
Culinaire  
Communication visuelle

**NI DÉPENDANTES,  
NI INDÉPENDANTES,  
COOPÉRATRICES!**

**L'atelier  
de communication  
culinaire**  
Stratégie de marque,  
événementiel &  
formation à  
la communication

**Aurélie Jalut**  
Webdesigner, développeuse  
front & chef de projets web

**NI DÉPENDANTES,  
NI INDÉPENDANTES,  
COOPÉRATRICES!**

**Marquedefabrique**  
Studio web

**Patrick Lemoine**  
Peintre  
en bâtiment

**NI DÉPENDANTS,  
NI INDÉPENDANTS,  
COOPÉRATEURS!**

**Kirtap  
multi-services**  
Petit bricolage  
& travaux de peinture

**bigrel**  
0143 71 82 69  
www.coopaname.com

**Coopaname**  
sans frontières

Figure 17 : Ni dépendants ni indépendants. Coopérateurs. Source : documents fournis par Coopaname

Ainsi, pour intégrer la coopérative, il faut passer par plusieurs étapes. La personne se renseigne tout d'abord et vérifie si son projet peut intégrer Coopaname en participant à une réunion d'information collective. Si elle est convaincue, elle peut demander un entretien individuel pour discuter ensemble de la faisabilité, la possibilité, et la pertinence d'intégrer Coopaname.

Si tout est validé, on assiste à une journée d'intégration pendant laquelle les principes de la coopération sont présentés tout d'abord. On n'est pas obligé d'y adhérer dès le départ, mais il faut savoir dans quel environnement on va exercer notre activité.

Ensuite, on fait connaissance à la structure, à son mode de fonctionnement, à ses locaux, et aux membres de l'équipe mutualisée.

Cette journée se déroule en petit groupe, et au programme on retrouve des présentations, formations, temps d'échange, questionnaires, et repas convivial.

En fin de journée, on distribue « l'indispensable chemise » qui contient toutes les informations pratiques pour faciliter l'intégration des nouveaux membres (*cf. Figure 18*).

C'est un livret de bienvenue qui comporte des fiches pratiques, des fiches de contact, un trombinoscope de l'équipe, des fiches qui expliquent comment se connecter sur l'extranet, comment répondre à un appel d'offres, ou encore, comment utiliser les différentes applications et logiciels fournis.

En fin de journée aussi, on co-signe un Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise pour devenir officiellement membre de la coopérative.

Ensuite, des ateliers d'accompagnement sont proposés selon le besoin du coopérateur et un contrat CDI est signé dès ses premières facturations. Ce contrat lui permet de se salarier avec son propre chiffre d'affaires et surtout de bénéficier de la protection sociale et des mêmes droits que tout autre salarié.

Après trois ans d'appartenance à la coopérative, la question de sociétariat devient obligatoire pour deux raisons principales. Le besoin de participer pleinement aux décisions collectives qui concernent la coopérative et le besoin de renforcer ses fonds propres.

Devenir associé, ou sociétaire est une suite logique à Coopaname. L'accès au sociétariat ne donne pas accès à des avantages financiers, mais permet aux coopérateurs de prendre pleinement part au projet de la coopérative en participant aux décisions collectives et en contribuant au capital.





Figure 18 : la couverture du chemisier d'intégration. Source : documents fournis par Coopaname

Les contributions des associés permettent de renforcer les fonds propres de la coopérative. En contrepartie, ils deviennent des citoyens de la coopérative et prennent part à la gouvernance.

En effet, ils ont le pouvoir de votes des grandes décisions, des comptes et de la répartition du résultat net, le pouvoir d'élection des administrateurs du conseil d'administration, et le pouvoir d'accepter ou refuser l'entrée au capital des nouveaux associés.

Ainsi, les associés peuvent candidater pour devenir membres du conseil d'administration et participer concrètement à la gouvernance de la coopérative.

Devenir associé n'est pas un acte anodin ou systématique, il y a du sens derrière, celui de participer pleinement à la vie coopérative et de contribuer à la pérennité de la structure à travers le mécanisme de remontée en capital d'une partie du salaire.

Pour devenir associé, il est recommandé d'acheter un minimum de 10 parts sociales. Ensuite, chaque mois, un pourcentage du salaire brut est transformé en parts sociales. Ce mécanisme collectif vise à renforcer la pérennité de Coopaname.

Si au bout de trois ans la personne ne se sent toujours pas prête pour devenir associée ou ne voit pas l'intérêt de l'acte, une remise en question s'impose, et peut conduire à sa sortie de la structure.

## 2 REPERES EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE

« Une démarche de recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs, de leur point de vue et du point de vue du chercheur » (Dumez, 2012, p. 30).

En adoptant une démarche de recherche qualitative, nous cherchons en effet à montrer et analyser les intentions, les discours et les interactions entre les acteurs de Coopaname, la coopérative que nous avons choisi d'étudier, de leurs propres points de vue en analysant leurs discours collectés et de notre propre point de vue en observant, en prenant note, et en analysant tout matériel collecté.

Tout d'abord, notre thèse s'inscrit dans le champ des sciences des organisations. Faisant partie des sciences de l'action (Pesqueux, 2010), ce champ de savoir se situe dans un carrefour lui permettant d'emprunter des méthodes des champs voisins appartenant aux sciences sociales.

Dans ce cadre, nous empruntons du champ de l'anthropologie la méthode de l'étude de cas (Dumez, 2013a ; Kohlbacher, 2006 ; Yin, 1981), puisque cette dernière n'est rien d'autre qu'une « *réduction pédagogique de l'enquête ethnographique* » (Pesqueux, 2010, p. 5). Nous considérons également l'organisation comme un groupe social assimilable, nous nous approchons alors de la sociologie en voulant assimiler notre organisation étudiée à d'autre organisation. Et en voulant inscrire notre organisation étudiée dans le temps, nous nous référons au champ de l'histoire. Nous nous rapprochons enfin du champ de la psychologie sociale en nous intéressant aux représentations de l'acteur social en action dans son organisation et en abordant la problématique de l'identité organisationnelle.

Ensuite, nous adoptons une posture constructiviste parce que, 1) nous prenons en compte tout le processus de production de connaissances à savoir, méthodes, démarches d'induction, déduction, et abduction ; 2) nous utilisons l'interprétation pour comprendre puis proposer des propositions et des conclusions de recherche ; 3) nous assumons le relativisme puisqu'on est dans une logique d'interprétation.

En effet, et contrairement au positivisme qui propose des énoncés vérifiables et procède par la validation puis la « *généralisation* » (Pesqueux, 2010), nous présentons des propositions et nous procédons par observations, abductions, inductions et « *généricité* » en voulant passer du singulier au général par extension (Pesqueux, 2010, p. 12).

L'Interpretativisme, étant souvent présenté comme une variante du constructivisme (Perret et Seville, 1999, cité dans Dumez, 2010a), est présent également puisque nous interprétons les discours des

acteurs sociaux appartenant à notre cas étudié (Dumez, 2010a). Nous interprétons également « *les interprétations données par les acteurs eux-mêmes des situations dans lesquelles ils se trouvent et de leurs actions et interactions* » (Dumez, 2010a, p. 13).

Nous considérons ainsi que nous sommes dans une démarche subjective puisque notre objet de recherche n'est pas une entité isolée et est en interrelation permanente avec nous-mêmes. Cette posture (Coulon, 1987, cité dans Thiétart, 2014) nous a menés à employer des méthodes d'analyse purement qualitative.

Concernant les approches de recherches, nous menons une recherche sur le contenu (Thiétart, 2014) puisque nous cherchons à mettre en évidence la coexistence d'un certain nombre d'éléments, pour décrire puis expliquer sans négliger la dynamique temporelle de notre objet d'étude.

Cette recherche sur le contenu est de caractère qualitatif puisque nous cherchons, à travers notre étude de cas (Dumez, 2013a ; Kohlbacher, 2006 ; Yin, 1981), à montrer et analyser « *les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs concrets, du point de vue des acteurs eux-mêmes, mais aussi du point de vue du chercheur* » (Dumez, 2013b). Comme l'auteur le recommande, nous tenons à nous soumettre à un processus de critique rationnelle en articulant problématique, cadre analytique et matériau empirique (Dumez, 2010a). En plus, nous avons constaté un processus d'enrichissement qui s'est mis en place grâce notamment à l'abduction.

Par cadre analytique, nous désignons la « *recherche de nouvelles propositions théoriques par le chercheur* » et par matériau empirique « *la recherche de nouvelles données* » (Dumez, 2010a, p. 13).

Concrètement, nous nous soucions en permanence de l'articulation entre notre problématique de recherche qui s'est précisée au fil de l'avancement de notre réflexion, notre revue de littérature et cadre théorique qui est l'essence de notre exploration théorique, nos données primaires et secondaires collectées sur le terrain, et nos résultats analysés.

Yin définit l'étude de cas comme « *(a) a contemporary phenomenon in its real-life context, especially when (b) the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident* » (Yin, 1981, p. 59). Nous tentons d'examiner en effet le phénomène de l'identité organisationnelle des CAE, qui est un phénomène contemporain dans son contexte réel.

Sachant que l'étude de cas, comme stratégie de recherche (Kohlbacher, 2006), n'implique pas l'utilisation d'une méthode particulière de collecte de données (Yin, 1981), nous avons choisi l'observation directe participante (Arborio, Fournier et Singly, 2016 ; Peneff, 2009 ; Thiétart, 2014) et les entretiens semi-directifs pour collecter nos données primaires (Thiétart, 2014). Ces données sont par la suite analysées par le biais du codage (Ayache et Dumez, 2011).

Ainsi, notre thèse est le résultat d'un travail d'exploration théorique et empirique, de lectures, d'analyse, d'écritures, de catégorisation, de choix méthodologique et d'ajustements continus.

« *Ecrire et décrire le qualitatif demandent d'inventer une écriture propre, un travail de création tout comme l'artisan façonne son art ou l'acteur travaille sa présence et sa voix* » (Moriceau, 2018).

En effet, on a commencé le processus d'écriture très tôt à travers la rédaction de mémos traitant des notions théoriques précises (Dumez, 2011), parallèlement avec notre exploration théorique. Cet exercice de recherche a été partagé et discuté avec notre directeur de thèse.

L'écriture de ces mémos théoriques (Dumez, 2011) nous a permis de cerner nos concepts en faisant un tour d'horizon de la littérature existante. C'était à la fois un exercice de réflexivité et d'approfondissement théorique de nos concepts, nous pensons même que l'écriture était pour nous « *une fabrique de sens* » (Moriceau, 2018).

Nous nous sommes intéressés alors à l'économie sociale et solidaire, à l'organisation hybride, et à l'identité organisationnelle. Faisant partie de l'ESS, la coopérative d'activité et d'emploi a été traitée dans le premier mémo (*cf. Tableau 9*).

Ce processus d'écriture était descriptif certes, mais primordial pour la compréhension de notre objet de recherche, la formulation de notre problématique à travers l'exercice de synthétisation, et la fondation de notre revue de littérature et cadre théorique.

Dates	Mémos théoriques
Octobre 2017	« Les fondements théoriques et enjeux actuels de l'Economie Sociale et Solidaire. Une analyse conceptuelle »
Avril 2018	« L'organisation hybride. Une analyse conceptuelle »
Juillet 2018	« L'identité organisationnelle. Une analyse conceptuelle »

Tableau 9 : Les mémos théoriques. Source : autrice

Enfin, la description, faite à partir d'un point de vue construit par nous-mêmes, est au cœur de notre analyse, nous l'utilisons comme un outil de construction théorique (Dumez, 2018) et nous la considérons comme l'originalité et la richesse de notre méthode qualitative (Dumez, 2010b).

Pour réussir cet exercice d'un point de vue méthodologique et tout en respectant notre rigueur scientifique, nous avons déterminé et explicité notre point de vue par un processus d'exclusion (Dumez, 2018).

Nous avons choisi d'étudier alors l'identité organisationnelle des coopératives d'activité et d'emploi face au changement, et nous avons choisi d'observer et de décrire Coopaname et non pas une autre CAE. Nous avons aussi fait le choix de prendre en compte qu'une seule variable de changement : le changement de son modèle d'affaires, et nous avons délibérément mis de côté le changement de son système d'information et de sa direction générale. Nous avons aussi limité notre observation et donc notre description dans le temps en fixant notre durée de présence au sein de la coopérative à trois mois.

La théorie nous explique que toute organisation hybride est condamnée à vivre avec des logiques institutionnelles hétérogènes, voire contradictoires, menant à des tensions institutionnelles et à des conflits identitaires (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010 ; Bovais, 2014 ; Hai et Daft, 2016 ; Pache et Santos, 2010), d'où notre intérêt porté à la dynamique identitaire. En étudiant Coopaname, nous ne mettons pas en évidence ce que la littérature prédit, mais nous cherchons à bousculer ces idées reçues en décrivant comment les trois logiques institutionnelles de Coopaname se combinent au sein de l'organisation et en cherchant à définir son identité organisationnelle.

C'est cette tension entre « ce qu'on sait » et « ce qu'on ne sait pas » qui crée cette controverse scientifique qui, à son tour, a déclenché tout ce travail de recherche et nous a conduits à rédiger ce manuscrit final, fruit de plusieurs années de travail faites d'explorations, d'écritures, de recherches approfondies, de réécritures, de synthèses, de synthèses des synthèses, avec la conscience permanente de rester fidèlement liée à notre question de recherche.

La tenue d'un journal de recherche, ou plutôt de « journaux de recherche » au pluriel, nous a également permis de garder le fil conducteur de notre sujet de thèse malgré les aléas rencontrés au fil de ces années.

### 3 PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS

Le modèle économique de Coopaname était, depuis toujours, un sujet de fond qui préoccupait les membres de la coopérative. C'est normal puisque ça impacte leur quotidien.

Comme on a vu précédemment, le modèle économique coopanamien était fragilement stable puisqu'il reposait principalement sur les financements publics et subventions externes à la structure.

En effet, les orientations politiques du pays impactent les coopératives à travers les réformes et orientations générales décidées par les gouvernements. Dans notre cas, la transformation du modèle économique français d'un modèle social à un modèle de plus en plus libéral a suscité beaucoup de changements.

De ces faits, le chantier de la transition du modèle économique coopanamien a vu le jour en 2017. L'objectif était clair depuis le début : imaginer un nouveau modèle pour réaliser l'utopie coopanamienne. Plus concrètement, construire des outils économiques fidèles à son projet politique en revisitant les modalités de contributions et cotisations pour plus d'autonomie financière et économique.

On note ici que Coopaname avait deux autres chantiers en parallèle, le chantier IDA de refonte des systèmes d'information de la coopérative, et le GEPETTO pour la transmission des mandats de la direction générale (cf. Figure 19). Ces deux changements n'ont pas été pris en compte dans notre analyse.

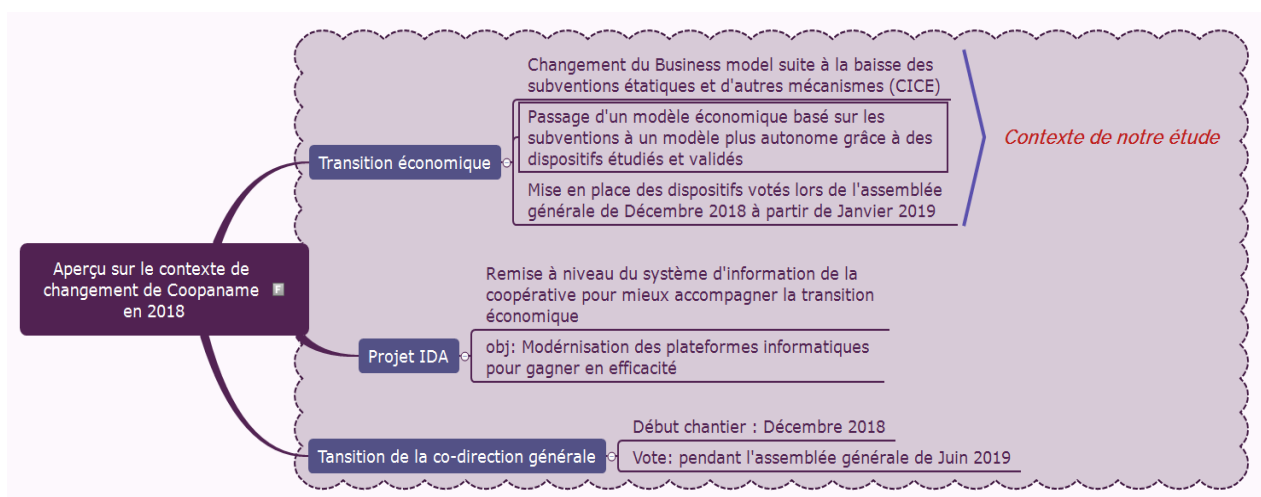


Figure 19 : Le contexte de notre étude de cas. Source : autrice

## 3.1 CONTEXTE

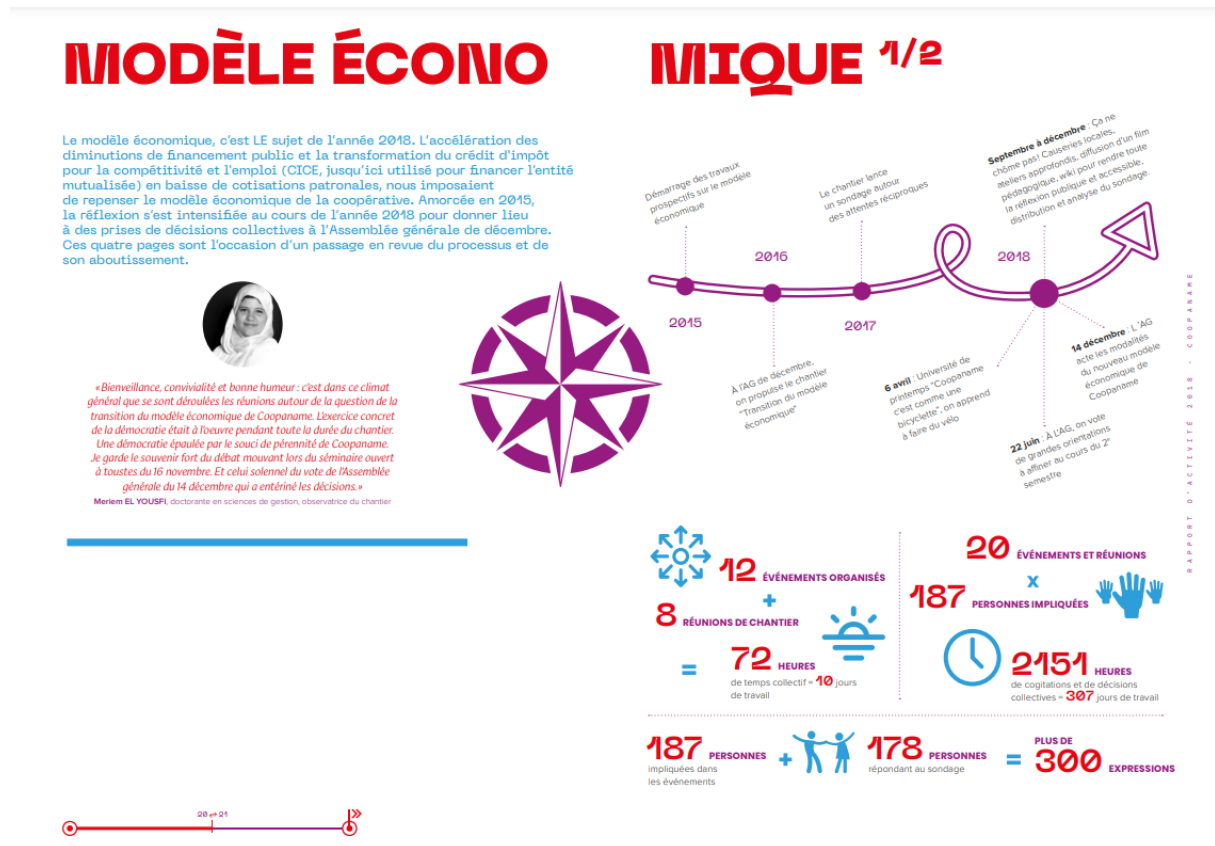


Figure 20 : Un Extrait du rapport d'activité annuel 2018 de Coopaname

En effet, la baisse et la suppression des charges patronales et salariales touchent le cœur de la coopérative puisque ça ne rentre pas en adéquation avec le modèle d'affaires initial de Coopaname qui consiste à transformer le chiffre d'affaires en salaire. Pour la Coopérative, baisser ces charges c'est baisser automatiquement les salaires des coopérateurs.

Ainsi, la protection sociale est touchée aussi par ces changements. C'est un principe fondamental que défend Coopaname. Les administrateurs voient que si les réformes ont un impact positif sur les salaires nets, ils auront un impact négatif sur la protection sociale sur le long terme (Coopaname, 2022f).

En plus, la baisse du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi CICE était un fait très déstabilisant pour Coopaname puisqu'il assurait la pérennité de son modèle socioéconomique. D'où la décision qui a été prise : la nécessité de mutation du modèle économique pour rendre l'avenir de Coopaname plus autonome, tout en préservant la volonté de rester ouvert à tous.

Le point de départ était l'activation du chantier par l'assemblée générale de juin 2018, porté par la Commission Modèle Économique sous l'impulsion du Conseil d'Administration (*cf. Figure 20*).

L'objectif était, comme on l'a dit précédemment, de mettre en place un modèle économique beaucoup plus autonome que l'existant à travers quatre ongles d'attaque : augmenter la contribution au fonctionnement ; mettre en place une contribution fixe ; baisser la remontée en capitale pour les associées ; lancer des expérimentations.

Une contribution fixe pour alimenter l'école coopérative et mutualiser les risques et l'assurance ; une contribution variable pour compenser la baisse des ressources et rendre Coopaname plus autonome ; et une remontée en capital moins importante pour encourager l'accès au sociétariat.

En plus, une réflexion a été ouverte sur un système de compagnonnage, un système de garantie de créances, une monnaie complémentaire interne, un fonds de secours, et un fonds d'investissement.

Ces expérimentations innovantes avaient comme objectif, entre autres, d'impliquer davantage les associés dans l'accueil des nouveaux entrants, de compenser des créances irrécouvrables, de soutenir des activités en difficulté, et d'apporter un soutien ponctuel à des projets en difficulté.

## 3.2 DES NOUVELLES RESOLUTIONS POUR UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE

Au cours de l'assemblée générale de décembre 2018, les nouvelles modalités ont été votées et actées par l'ensemble des coopanamiens.

Et c'est ainsi que depuis 2019, l'accès aux services mutualisés n'est plus gratuit à Coopaname. Plusieurs mécanismes sont appliqués depuis pour assurer l'autonomie et la pérennité de la coopérative (*cf. Figure 21*).

En effet, toutes les activités contribuent désormais, et dès leurs entrées avec un montant à hauteur de 30 euros par mois. Cette contribution fixe sert à financer l'école coopérative et à mutualiser les risques.

Ainsi, les activités qui facturent contribuent à hauteur de 13,5% de leur marge brute au financement de l'entité mutualisée. Quant aux associés, ils font remonter 2% de leur salaire brut mensuel pour renforcer le capital de la coopérative.





Figure 21 : Les nouvelles modalités de contribution. Source : rapport d'activité annuel de Coopaname 2018

On note ici qu'il existe des possibilités d'exonération automatique pour les bénéficiaires des minima sociaux (RSA, AAH, ASS, minimum vieillesse), et sur demande au comité social et économique en cas de difficultés particulières.

Désormais, appartenir à Coopaname a un coût ! Ce coût est nécessaire, voire même vital pour pouvoir assurer la même qualité de service, d'ateliers et d'accompagnement ; de mutualisation des risques également notamment l'assurance professionnelle et les risques d'exploitation. C'est la contribution fixe au fonctionnement qui assure ce coût.

Ainsi, la coopérative a besoin de financer les services mutualisés dont les entrepreneurs-salariés bénéficient. Il s'agit de l'administration, la comptabilité, la facturation, le service juridique, les déclarations fiscales et sociales, etc.

La contribution variable vient combler ce besoin. Chaque activité qui dégage un chiffre d'affaires doit désormais verser 13,5% de sa marge brute<sup>26</sup>.

De même, la contribution au capital vient renforcer la pérennité de la coopérative dans le temps. Ce mécanisme de remontée en capital a été revu à la baisse lors de l'assemblée générale de 2018 pour encourager les coopanameiens au sociétariat. Chaque mois, 2% du salaire brut est automatiquement transformé en parts sociales pour renforcer les fonds propres de la coopérative.

<sup>26</sup> À Coopaname, la marge brute correspond au chiffre d'affaires hors taxes, moins les frais de production (matières premières, marchandises, sous-traitances et frais de missions) (Coopaname, 2022b).

### 3.3 COLLECTE DE DONNEES

Nous considérons nos données collectées comme des prémisses de théories (Thiétart, 2014) qui doivent être recueillies, traitées et analysées pour devenir source éventuelle de théorisation.

Ces données (cf. Figure 22) sont de nature qualitative puisqu'elles sont constituées d'observation, de récits, de descriptions, de retranscriptions et de discussions. Elles sont donc un ensemble de représentations permettant de « *maintenir une correspondance bidirectionnelle entre une réalité empirique et un système symbolique* » (Stablein, 1993, cité dans Thiétart, 2014, p. 87).

Les évènements et comportements sont des données qualitatives observables (Thiétart, 2014), donc on a pu les collecter par le biais de l'observation directe participante (Arborio, Fournier et Singly, 2016 ; Peneff, 2009). Quant aux attitudes et opinions, ce sont des données qualitatives non observables (Thiétart, 2014), on les a collectés par le biais des entretiens semi-directifs.

Le recueil de ces données primaires nous a permis de nous confronter directement et sans intermédiation à la réalité qu'on a choisi d'étudier et d'acquérir la maturité nécessaire pour traiter par la suite les données secondaires collectées.

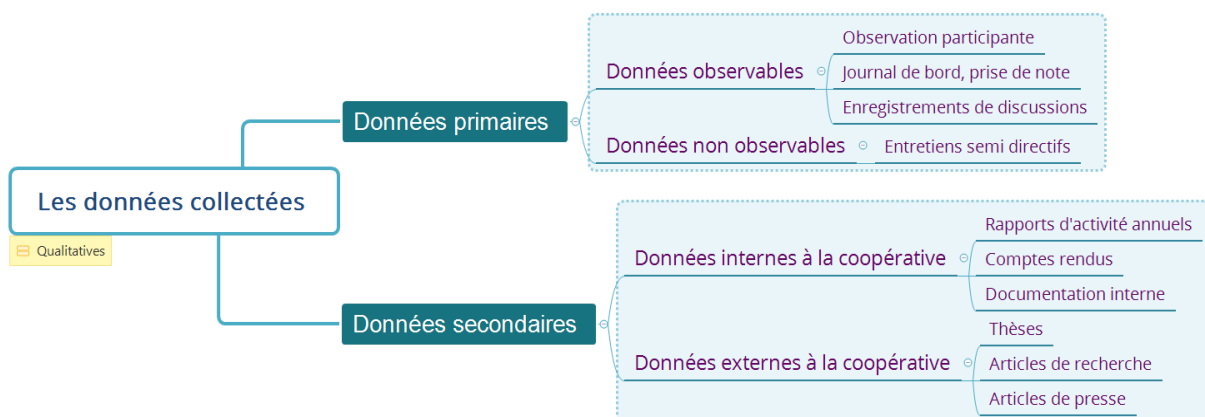


Figure 22 : Classification des données collectées. Source : autrice

Donc, puisque les données sont des représentations, on a dû créer notre propre système de représentation constitué de données primaires et secondaires complémentaires (cf. Figure 23).

En effet, d'octobre à décembre 2018, on a pu faire de l'observation participante au sein de Coopaname. Notre présence sur place nous a permis de côtoyer quotidiennement les membres de l'entité permanente (entité mutualisée) et ainsi de faire plusieurs rencontres avec les entrepreneurs-salariés, échangés avec eux et observé les dynamiques en jeu sur place.

De septembre 2019 à janvier 2020, treize entretiens semi-directifs ont été réalisés. La durée des entretiens était d'une moyenne d'une heure et dix minutes.

On a pu aussi collecter des données secondaires. Il s'agit des rapports d'activité annuels, des rapports de gestion, des statuts de la coopérative, ainsi de toute la documentation liée au chantier de transition.

Concernant les données primaires, il s'agit principalement des notes d'observation rédigées par nos soins, des retranscriptions des entretiens semi-directifs, ainsi des échanges et discussions qu'on a pu avoir avec des membres de l'équipe mutualisée.

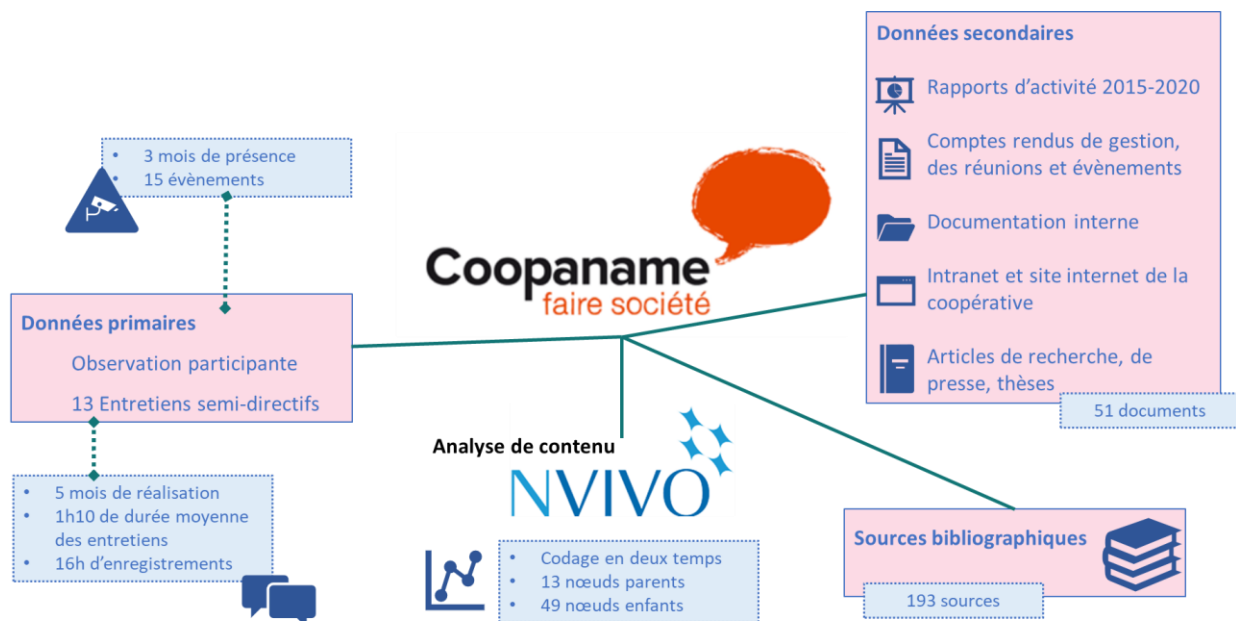


Figure 23 : Collecte de données. Source : autrice

La collecte des données est passée par trois phases, une phase de prospection, une phase d'exploration, et une phase confirmatoire. C'est ce qu'on va voir par la suite.

### 3.3.1 Phase de prospection

Pour commencer, une phase de prospection de notre terrain de recherche a été primordiale. On a listé les principaux organismes actifs dans le monde coopératif de la région parisienne (cf. Figure 24). Des actions ont été prises pour rentrer en contact avec les personnes clés, notamment, un projet de thèse a été rédigé et envoyé à l'ensemble de ces organisations pour établir un premier contact (cf. Annexe 3).

Ayant un intérêt particulier pour les coopératives d'activité et d'emploi en vue de leur originalité institutionnelle, Coopaname faisait partie de notre liste de prospection.

ORGANISME	QUI?	SITE WEB	MAIL	ACTION	STATUT	ADRESSE
CGSCOP	Confédération générale des Scop	<a href="http://www.les-scoop.coop">www.les-scoop.coop</a>		Assister à une réunion d'information collective de l'URSCOP IDF - Prise de contact	Retour positif	30, rue des épinettes. 75017 Paris
Coopérer pour Entreprendre	Réseau de CAE en France	<a href="http://www.cooperer.coop">www.cooperer.coop</a>		Accéder à l'annuaire des coop	Adhésion acceptée	
COPEA	Association de coopératives	<a href="http://www.copea.fr">www.copea.fr</a>		Voir <a href="http://copea.fr/index.php/mon-reseau">http://copea.fr/index.php/mon-reseau</a>	Adhésion pour être au courant des événements à venir	Ecosite - ronde des alisiers. EURRE 26400 France
COOPANAME	Une CAE en IDF	<a href="http://www.coopaname.coop">http://www.coopaname.coop</a>	<a href="mailto:scoop(at)coopaname.coop">scoop(at)coopaname.coop</a>	RDV le 6 Septembre 2018 avec Noémie Grenier la co-directrice générale de Coopaname	En cours de négociation	317 rue Albert Marquet, Paris 75020
LE LABO DE L'ESS	Réseau	<a href="http://www.lelabo-ess.org/">http://www.lelabo-ess.org/</a>		S'adresser à <a href="https://www.entreprises.coop/coop-fr.html">https://www.entreprises.coop/coop-fr.html</a>	Adhésion acceptée	IDF
LES CHAMPS DES POSSIBLES	Association transformée en SCIC	<a href="http://www.leschampsdespossibles.fr">www.leschampsdespossibles.fr</a>		Mail envoyé via la rubrique contact du site web	En attente de retour	IDF
COOPETIC	Une CAE en IDF	<a href="http://www.coopetic.coop">www.coopetic.coop</a>		Mail envoyé via la rubrique contact du site web	En attente de retour	IDF
ALTERACTIFS	Une CAE en IDF	<a href="http://www.alteractifs.org/">http://www.alteractifs.org/</a>		Mail envoyé via la rubrique contact du site web	En attente de retour	IDF
AGES	Association transformée en coopérative	<a href="https://www.aomusc.com/">https://www.aomusc.com/</a>		Contact direct avec un membre de la coop	En attente de retour	Colombes 92700
ENERCOOP	Une SCIC	<a href="http://www.enercoop.fr/">http://www.enercoop.fr/</a>		Contact direct avec un membre de la coop	En attente de retour	IDF
Groupe UP	Multinationale, la société mère est une coopérative	<a href="https://www.up.coop.fr/html">https://www.up.coop.fr/html</a>		Contact via LINKEDIN	En attente de retour	
<b>A CONTACTER :</b>						
ALTERBATIR	Bâtiment	<a href="http://www.alterbatir.fr">www.alterbatir.fr</a>	<a href="mailto:contact@alter-batir.fr">contact@alter-batir.fr</a>	Mail envoyé	En attente de retour	75 PARIS
CLARA	Culture	<a href="http://www.cae-clara.fr">www.cae-clara.fr</a>	<a href="mailto:myriam.faire@cae-clara.fr">myriam.faire@cae-clara.fr</a>	Mail envoyé	En attente de retour	75 PARIS
PORT PARALLELE	Généraliste	<a href="http://www.portparallele.com">www.portparallele.com</a>	<a href="mailto:info@portparallele.com">info@portparallele.com</a>	Mail envoyé	En attente de retour	75 PARIS
RURBAN COOP	Généraliste	<a href="http://rurbancoop.blogspot.fr/">rurbancoop.blogspot.fr/</a>	<a href="mailto:contact@rurban.com">contact@rurban.com</a>	Mail envoyé	En attente de retour	77 MELUN- LA ROCHE

Figure 24 : Tableau de prospection du 04/09/2018. Source : autrice

### 3.3.2 Phase exploratoire

La collecte des données exploratoires s'est déroulée en plusieurs temps.

Tout d'abord, nous avons élaboré un guide d'entretien exploratoire (cf. *Annexe 4*) avec lequel on a pu collecter un premier ensemble de données primaires exploratoires.

Notre étude exploratoire a commencé en effet avec une réunion d'information collective de la confédération générale des SCOP. On a pu assister à une réunion à Paris au sein des bureaux de la confédération de la région de l'île de France. On a pris ainsi connaissance de Coopaname comme acteur principal du secteur.

Nous précisons ici que notre volonté était de travailler sur une coopérative d'activité et d'emploi en vue de son originalité comme organisation hybride. Nous nous sommes intéressés ensuite à Coopaname comme pionnière dans l'innovation sociale et principale CAE de la région parisienne.

Ce choix s'est confirmé après la rencontre de Mélissa BOUDES<sup>27</sup> pendant une formation organisée par l'école doctorale de Paris Saclay avec le professeur Jean-Luc Moriceau<sup>28</sup> en 2018. Une rencontre pendant laquelle on a eu envie d'investiguer plus à propos de Coopaname en se documentant principalement à travers la presse électronique.

On a appris par la suite que Coopaname organise des réunions d'information, ou des *info call* comme elle préfère les appeler, au sein de ses lieux d'accueil d'une manière très récurrente. Une inscription à ce type d'évènement demeurerait indispensable par le site internet de la coopérative. On était amené aussi à répondre à quelques questions pour compléter notre demande. On a choisi le créneau qui nous convenait ainsi que le lieu d'accueil auquel on souhaitait s'y rendre<sup>29</sup>.

Pendant ce temps d'échange, on a pu observer et noter de premiers éléments, on a pu échanger avec l'animatrice ainsi que les personnes présentes, et on a surtout pu obtenir un premier rendez-vous pour avoir accès à la structure.

---

<sup>27</sup> Mélissa BOUDES est une Maîtresse de conférences en comportement organisationnel à Institut Mines-Télécom Business School. Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris Dauphine, ses travaux de recherche portent sur les innovations sociales participant aux transformations du travail (coopératives d'activité et d'emploi, groupements d'employeurs, espace de coworking) et les plateformes coopératives.

<sup>28</sup> Jean-Luc MORICEAU est professeur de méthodes de recherche et de contrôle de gestion, il est aussi responsable de la formation doctorale à Institut Mines-Télécom Business School.

<sup>29</sup> Lien pour retrouver l'agenda de Coopaname : <https://www.coopaname.coop/agenda>

Après des aller-retour, on a pu avoir la confirmation d'accord pour intégrer Coopaname en tant qu'observatrice participante sur le chantier de transition du modèle économique pendant une période de 3 mois.

Il faut savoir qu'à travers sa commission recherche, Coopaname reste très ouverte au monde académique et accueille des chercheurs en son sein, avec lesquels elle participe à la machine d'intelligence collective.

Avec notre guide d'entretien exploratoire, on a pu échanger avec la confédération générale des SCOP ; avec Melissa BOUDES ; et Manon FONCEA à Chevilly-Larue pendant la réunion d'information de Coopaname.

Ces échanges ont été enregistrés, réécoutés et analysés pour pouvoir définir la stratégie d'attaque de notre phase confirmatoire.

### *3.3.3 Phase confirmatoire*

Cette phase confirmatoire s'est déroulée en trois temps. Un temps d'observation participante, un temps de préparation du guide, et un temps de réalisation des entretiens semi-directifs.

#### **3.3.3.1 L'OBSERVATION PARTICIPANTE**

D'octobre à décembre 2018, on a pu accompagner Coopaname dans son chantier de transition en tant qu'observatrice participante, on a pu ainsi assister, entre autres, à une journée d'intégration d'une dizaine de nouveaux entrants ; à une réunion d'accompagnement d'entrepreneurs-salariés, à un atelier de travail sur comment devenir associé ? ; à une réunion d'information ; à un atelier de traitement de résultat comptable ; à la réunion hebdomadaire de l'équipe d'accompagnement ; à un premier rendez-vous avec une personne qui désirait intégrer Coopaname.

En plus, on a pu assister pendant cette période à tous les événements qui concernaient le chantier de transition du modèle économique : Les causeries ; les ateliers de travail ; les réunions ; le séminaire général de novembre 2018 ; et l'assemblée générale de décembre 2018.

Pendant cette période-là, on a participé et contribué aux événements et activités liées au chantier. Documents de synthèse, comptes rendus, dépouillement d'un sondage et sa restitution, photographie des moments forts, etc.

Parallèlement, on a tenu un journal de bord<sup>30</sup> dans lequel on a pris des notes d'observation (Arborio, Fournier et Singly, 2016).

Les notes d'observation étaient organisées sous six volets : dates, évènements ou activités du jour, acteurs, déroulement de la journée, notes descriptives, éléments à retenir et réflexion.

Des données secondaires ont été collectées également afin de compléter nos données primaires. Il s'agit principalement des rapports d'activité annuelle de l'année 2015 à l'année 2021 ; du site internet officiel : [www.coopaname.coop](http://www.coopaname.coop) ; des comptes rendus de gestion, et des réunions et évènements liés au chantier ; et un libre accès à l'intranet et plateforme numérique de données de la coopérative.

L'ensemble de ces données ont été soigneusement notées, transcrites et retranscrites au besoin afin d'être codées et analysées dans un second temps (Ayache et Dumez, 2011) par le logiciel de traitement de données qualitatives Nvivo 11 (Bandara, 2006), et via aussi un travail d'analyse avec un mécanisme d'aller-retour entre la littérature et les données collectées faisant ressortir les concepts théoriques.

### 3.3.3.2 LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Afin de réaliser ces entretiens, deux étapes étaient primordiales. La rédaction de notre guide d'entretien (*cf. Annexe 5*) et la définition de notre échantillon.

#### *Guide d'entretien*

L'objectif des entretiens était de voir comment l'identité organisationnelle de Coopaname agit, réagit et interagit dans (et avec) un contexte de changement à travers trois sphères : la culture de Coopaname ; ses acteurs ; et le changement vécu par ces derniers.

Le changement en question au sein de la coopérative était la transition de son modèle économique.

En effet, la Coopérative a dû le revoir face à une conjoncture de plus en plus défavorable à L'ESS en général et aux coopératives plus particulièrement. On peut citer la baisse des subventions étatiques et la suppression du CICE entre autres. On assiste alors à une transition d'un modèle basé sur les subventions à un modèle beaucoup plus autonome basé sur les contributions internes.

---

<sup>30</sup> La transcription du journal de bord est disponible à la demande auprès de l'autrice.

Les entretiens se sont déroulés en trois temps en se basant sur les trois vecteurs de l'identité définis et étudiés dans le cadre théorique. A travers la discussion de ces vecteurs, nous avons pu ainsi dégager les facteurs constitutifs de la dynamique identitaire cooanamiennne.

Un dessin, une photo ou une citation représentant Coopaname a été demandé enfin auprès des interviewés pour analyser les représentations psychiques individuelles de l'identité de l'organisation qui définissent l'imaginaire organisationnel (Larçon et Reitter, 1979).

### *Echantillon par choix raisonné*

Pour choisir notre échantillon (Thiétart, 2014), un seul critère a été pris en compte. Il s'agit du degré d'implication des acteurs dans le chantier de transition.

Pour cela, on a fait le compte de toutes les personnes qui ont participé au chantier en assistant aux évènements organisés et animés par la commission modèle économique. Elles étaient 187 personnes sur 20 évènements au total.

On a listé ainsi ces évènements avec les dates et le temps accordé pour chacun (cf. Figure 25).

On rappelle ici que l'objectif était de lister les personnes les plus impliquées dans le chantier. On a travaillé alors sur les feuilles d'émargement des évènements pour savoir qui a été présent et pour quel évènement pour obtenir la liste des 20 personnes les plus impliquées dans le chantier transition du modèle économique (cf. Figure 26).

Un bon panachage a été constaté. On a retrouvé les trois co-directeurs généraux de la période pendant laquelle on réalisait notre étude, des coordinateurs, des responsables de l'équipe mutualisée, et des coopérateurs entrepreneurs-salariés<sup>31</sup>.

Plus précisément, on avait 12 entrepreneurs – salariés, une académique en CIFR, et 9 personnes de l'entité mutualisée. Ces personnes-là avaient une moyenne de participation de 2,3.

---

<sup>31</sup> N. B. La colonne des noms et prénoms a été masquée pour garder l'anonymat des personnes en question.



TOP 20 DES PARTICIPANTS															
	NOM ET PRENOM														TOTAL EVENEMENTS/PERSONNE
1															16
1															15
1															11
1															10
1															9
1															9
1															9
1															8
1															8
1															6
1															6
1															6
1															6
1															5
1															5
1															5
1															5
1															5
1															4

Figure 26 : Top 20 des personnes impliquées. Source : autrice

EVENEMENTS	Temps (h)
1 FEV 2018 : CME - REUNION SALAMANDRE	3
15 FEV 2018 : CME - REUNION SALAMANDRE	3
1 MARS 2018 : CME - REUNION SALAMANDRE	3
29 MARS 2018 : CME - REUNION SALAMANDRE	3
6 AVRIL 2018 : UNIVERSITE DE PRINTEMPS	6
11 AVRIL 2018 : CME - SYNTHESE UA SALAMANDRE	3
3 MAI 2018 : CME - REUNION	3
5 JUILLET 2018 : CME - REUNION SALAMANDRE	3
19 SEPTEMBRE 2018 : CME - CAUSERIE JENNER	3
20 SEPTEMBRE 2018 : CME - CAUSERIE LE MANS	6
24 SEPTEMBRE 2018 : CME - CAUSERIE NANTERRE	3
16 OCTOBRE 2018 : CME - ATELIER APPROFONDI JENNER	3
22 OCTOBRE 2018 : CME - CAUSERIE SAINT DENIS	3
25 OCTOBRE 2018 : CME - ATELIER APPROFONDI SALAMANDRE	3
26 OCTOBRE 2018 : CME - CAUSERIE NANTES	3
30 OCTOBRE 2018 : CME - CAUSERIE CHEVILLY LARUE	3
16 NOVEMBRE 2018 : SEMINAIRE ASSOCIES SALAMANDRE	6
22 NOVEMBRE 2018 : CME - DEBRIEFF SEMINAIRE SALAMANDRE	3
14 DECEMBRE 2018 : ASSEMBLEE GENERALE	6
19 DECEMBRE 2018 : CLOTURE CHANTIER TRANSITION	3
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>

CME: Commission Modèle Economique

Figure 25 : Liste des événements liés au chantier de transition. Source : autrice

## Déroulement

Après ce travail de dépouillement, on a contacté les personnes de notre liste. À la suite de cela, on a eu 7 refus et 13 accords pour les entretiens.

Le tableau 10 présente la liste des demandes d'entretiens non aboutis, il montre le nombre d'évènements auxquels les personnes ont participé, leurs statuts, ainsi que leurs motifs de refus.

On a pu obtenir ensuite l'accord de 13 entretiens semi-directifs. Le tableau 11 liste le taux de participation de chaque personne interviewée, la date de l'entretien, sa nature et sa durée, il précise également si la personne est un entrepreneur-salarié ou fait plutôt partie de l'équipe mutualisée.

Les entretiens physiques se sont déroulés à la Salamandre au 20e arrondissement de Paris.

Entretiens refusés ou annulés		
Catégorie	Totaux évènements par personne	Motif
Académique en CIFR	11 évènements	Annulation
Entrepreneur-salarié	9 évènements	Préfère ne pas participer
Entrepreneur-salarié	8 évènements	Pas de réponse
Entrepreneur-salarié	6 évènements	N'a pas le temps pour participer
Entrepreneur-salarié	6 évènements	N'a pas le temps pour participer
Entrepreneur-salarié	5 évènements	Pas de réponse
Equipe mutualisée	5 évènements	Pas de réponse
Equipe mutualisée	5 évènements	Pas de réponse
Entrepreneur-salarié	5 évènements	Accord, mais pas de confirmation

Tableau 10 : Liste des requêtes négatives. Source : autrice

Entretiens	Date	Durée	Nature	Catégorie	Participation <sup>32</sup>
N°1	Le 30/09/2019	01h00min	Physique	Equipe mutualisée	16 évènements
N°2	Le 16/09/2019	01h15min	Physique	Equipe mutualisée	15 évènements
N°3	Le 12/11/2019	01h40min	Physique	Equipe mutualisée	10 évènements
N°4	Le 25/09/2019	01h30min	Physique	Entrepreneur-salarié	9 évènements
N°5	Le 08/11/2019	01h07min	Physique	Equipe mutualisée	9 évènements
N°6	Le 04/11/2019	01h35min	Physique	Entrepreneur-salarié	8 évènements
N°7	Le 14/10/2019	01h09min	Physique	Equipe mutualisée	6 évènements
N°8	Le 10/10/2019	00h40min	Téléphonique	Entrepreneur-salarié	6 évènements
N°9	Le 08/11/2019	01h07min	Physique	Equipe mutualisée	5 évènements
N°10	Le 10/10/2019	00h55min	Téléphonique	Entrepreneur-salarié	5 évènements
N°11	Le 08/10/2019	01h17min	Physique	Equipe mutualisée	4 évènements
N°12	Le 18/11/2019	01h25min	Physique	Entrepreneur-salarié	2 évènements
N°13	Le 10/01/2020	01h04min	Physique	Entrepreneur-salarié	4 évènements

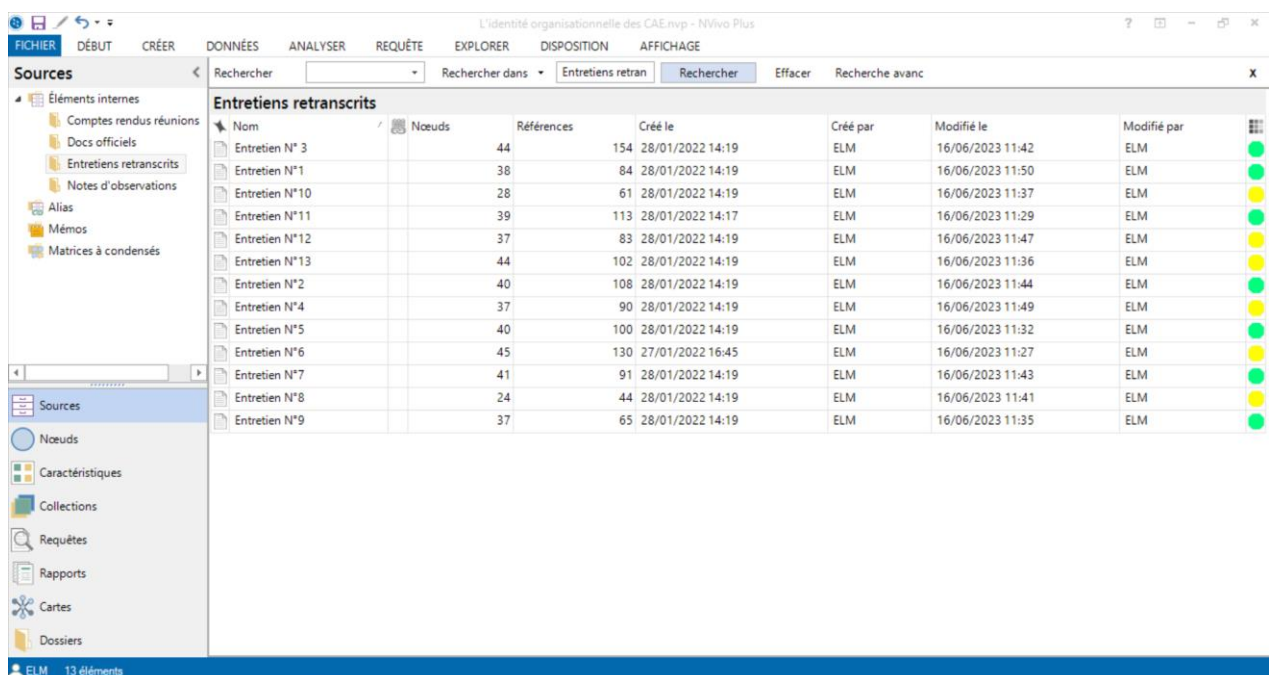
Tableau 11 : Les entretiens semi-directifs réalisés. Source : autrice

<sup>32</sup> Participation : nombre d'évènements auxquels la personne interrogée a participé

### Traitement de données, codage

Les données récoltées à travers les entretiens semi-directifs<sup>33</sup> sont traitées via le logiciel Nvivo 11 (Bandara, 2006).

C'est un logiciel d'analyse qualitative de données (cf. Figure 27) qui nous a permis d'organiser nos entretiens ainsi que le reste de nos données primaires, de gérer les nœuds et de classer les sous-nœuds, de visualiser et analyser les verbatims, d'effectuer des requêtes, notamment la recherche textuelle, la fréquence des mots et l'encodage.



Nom	Nœuds	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Entretien N° 3	44	154	28/01/2022 14:19	ELM	16/06/2023 11:42	ELM
Entretien N°1	38	84	28/01/2022 14:19	ELM	16/06/2023 11:50	ELM
Entretien N°10	28	61	28/01/2022 14:19	ELM	16/06/2023 11:37	ELM
Entretien N°11	39	113	28/01/2022 14:17	ELM	16/06/2023 11:29	ELM
Entretien N°12	37	83	28/01/2022 14:19	ELM	16/06/2023 11:47	ELM
Entretien N°13	44	102	28/01/2022 14:19	ELM	16/06/2023 11:36	ELM
Entretien N°2	40	108	28/01/2022 14:19	ELM	16/06/2023 11:44	ELM
Entretien N°4	37	90	28/01/2022 14:19	ELM	16/06/2023 11:49	ELM
Entretien N°5	40	100	28/01/2022 14:19	ELM	16/06/2023 11:32	ELM
Entretien N°6	45	130	27/01/2022 16:45	ELM	16/06/2023 11:27	ELM
Entretien N°7	41	91	28/01/2022 14:19	ELM	16/06/2023 11:43	ELM
Entretien N°8	24	44	28/01/2022 14:19	ELM	16/06/2023 11:41	ELM
Entretien N°9	37	65	28/01/2022 14:19	ELM	16/06/2023 11:35	ELM

Figure 27 : Interface Nvivo. Source : autrice

Le codage (Ayache et Dumez, 2011) de notre matériau de recherche nous a permis de surligner les éléments qui nous interpellent, qui nous stimulent, de coder les éléments clés frappants, les éléments qu'on a jugé révélateurs de quelque chose d'important d'une manière naturellement instinctive et subjective certes, mais rigoureuse et scientifique grâce au codage par Nvivo.

A travers ces entretiens semi-directifs réalisés, on a pu établir une fiche de profils des coopérateurs interrogés. Cette fiche (cf. Tableau 12) comprend le poste de chaque acteur social interrogé, sa

<sup>33</sup> Les retranscriptions des entretiens semi-directifs sont disponibles à la demande auprès de l'autrice.

formation, son métier ou ses métiers occupés successivement ou simultanément, son statut au sein de la coopérative, et son ancienneté avec l'année d'intégration de la coopérative.

Nœuds	
Nom	
Les valeurs de Coopaname	
Les spécificités organisationnelles à Coopaname	
Les politiques d'embauche à Coopaname	
Les caractéristiques distinctives de Coopaname	
Les axes d'amélioration	
Les acteurs	
Le projet politique de Coopaname	
Le projet collectif de Coopaname	
Le changement	
La stratégie de Coopaname	
La socialisation organisationnelle	
La culture de Coopaname	
Coopaname dans un futur proche	

Figure 28 : La liste des nœuds parents. Source : autrice

Il faut noter que la plupart des nœuds contiennent des nœuds d'enfants. On a pu identifier donc 13 nœuds parents (cf. Figure 26) et 49 nœuds d'enfants. 62 nœuds et sous nœuds au total (cf. annexe 6).

Si on prend l'exemple de la culture de Coopaname comme nœud parent (cf. Figure 29), on retrouve comme sous-catégorie, ou comme nœuds enfant : l'utopie, les tabous et non-dits, les pratiques collectives, l'histoire, les habitudes et rituels, et enfin les acteurs clés.

La culture de Coopaname			2	2
Utopie, mythes, idéologie			8	24
Tabous, non dits, ...			2	3
Pratiques et phénomènes collectifs			11	38
Histoire			10	30
Habitudes, rituels et coutumes			11	29
Acteurs clés, marquants, leaders, influenceurs ...			13	50

Figure 29 : Exemple de sous nœuds. Source : autrice

Entretiens	Poste	Formation	Métier	Statut	Ancienneté à la date d'entretien	Date d'entrée
N°1	Codirecteur général	Sciences politiques, management interculturel, médiation religieuse	Information, accompagnement, gestion	Associé, administrateur	8 ans	2011
N°2	Chargée d'affaires sociales	Droit social, Rh et RSE	Affaires sociales	Associé	4 ans	2015
N°3	Chargée de coopération économique	Management des métiers du sport	Conseil et formation auprès des associations, accompagnement, coordination pédagogique	Associé	7 ans	2013
N°4	Entrepreneur-salarié	Technologies Informatiques (IT)	Assistance, conseil et maîtrise d'ouvrage informatique	Associé extérieur, retraité	12 ans	2007
N°5	Codirectrice générale	Techniques de commercialisation, gestion des CAE, droit social	Accompagnement, gestion, coordination de développement, affaires sociales, direction	Associé, administrateur	15 ans	2004
N°6	Entrepreneur-salarié	Sociologie, BTP	Recherche, BTP, Conseil auprès des organismes de formation coopératifs	Associé	7 ans	2012
N°7	Codirectrice générale	Economie sociale, sciences politiques	Accompagnement, direction, gestion d'établissement et de partenariats, relation presse et communication	Associé, administrateur	11 ans	2008

N°8	Entrepreneur-salarié	Audiovisuel	Activité d'audiovisuel, montage de vidéo, de formation et de films institutionnels	Associé	2 ans et demi	2017
N°9	Chargé de système d'information	Technologies Informatiques (IT)	Système d'information comptable	Associé	3 ans	2016
N°10	Entrepreneur-salarié	Technologies Informatiques (IT)	Conseil en transformation numérique, solutions d'hébergement numérique	Associé	3 ans	2017
N°11	Codirecteur général	Science économique, finance, développement durable	Contrôle de gestion, coordination et direction financière, enseignement supérieur	Associé, administrateur	5 ans	2014
N°12	Entrepreneur-salarié	Informatique, management et organisation	Conseil, formation et accompagnement dans le secteur informatique	Associé extérieur, retraité	3 ans et demi	2016
N°13	Entrepreneur-salarié	Langues, sociologie	Enseignement et formation en sociologie	Associé, administrateur, coprésident	4 ans et demi	2015

Tableau 12 : Profils des acteurs interrogés. Source : entretiens semi-directifs réalisés



Dans ce présent chapitre, on a pu faire connaissance à Coopaname, une coopérative d'activité et d'emploi francilienne très active et engagée dans l'ESS.

Elle a montré pendant cette dernière période une forte capacité de proactivité et d'agilité notamment pour faire face à la pandémie du Covid19 et ses répercussions sur les conditions de travail des coopérateurs. Les conditions de travail de ses entrepreneurs-salariés restent toujours au cœur de leurs préoccupations.

Nous avons partagé, d'un côté, les repères épistémologique et méthodologique qui nous ont permis d'arriver à ce manuscrit.

D'un autre côté, nous avons présenté le contexte général dans lequel notre étude a été menée. L'année 2018 a été marquée en effet par la transition du modèle économique coopanamien, notamment par les nouveaux dispositifs actés lors de l'assemblée générale de décembre 2018 et auquel on a eu l'occasion d'y assister. On a pu également présenter des aperçus sur nos données primaires et secondaires collectées.

Nous nous inscrivons en effet, dans un paradigme constructiviste (Le Moigne, 2021) et interprétatif comme variante, et nous adoptons une approche de recherche qualitative de contenu (Dumez, 2010a, 2013b ; Moriceau, 2018) à travers l'étude de cas (Dumez, 2013a ; Kohlbacher, 2006 ; Yin, 1981) comme stratégie de recherche.





## CINQUIEME CHAPITRE

# REGARDS CROISES SUR L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE DE COOPANAME

---

Née hybride afin de répondre à la fois au chômage et à la détresse des micro-auto-entrepreneurs, Coopaname continue de se démarquer avec sa forme organisationnelle spécifique mixant coopération, entrepreneuriat, et salariat afin de continuer à « faire société » dans notre monde postmoderne (Lacan, 2016).

Contrairement aux organisations classiques qui ont tendance à construire un système fermé pour reposer leurs membres et sécuriser leurs pratiques, Coopaname est un système ouvert et mouvant. Ceci pourrait être fatigant pour les membres de la coopérative certes, mais c'est de cette manière-là que ce système peut rester vivant.

Par le biais de l'étude de cas, l'exercice serait de regrouper les croyances partagées par les membres de l'organisation à propos de leur propre organisation (Lejeune et Vas, 2011) pour définir ce qui est central, distinctif et fondamental pour les membres de Coopaname à propos de Coopaname.

Tout d'abord, la coopérative se distingue par une organisation spécifique qui se distingue par une hiérarchie limitée, une structure ad hoc et une coordination basée sur le consensus et le consentement dans un climat flexible et bienveillant.

En effet, les CAE sont généralement composées d'une équipe interne mutualisée et des entrepreneurs-salariés en besoin d'accompagnement. La première entité est la coopérative, la deuxième est celle qui bénéficie du service sans pouvoir participer réellement à la vie coopérative.

A partir de ce modèle de la CAE qui sépare les deux structures, Coopaname a su établir un certain équilibre entre l'équipe interne mutualisée et les entrepreneurs pour en créer une seule entité commune appartenant à tous les acteurs, entrepreneurs et membres de l'équipe mutualisée, ils sont tous des coopérateurs qui prennent soin de leur bien commun qui est Coopaname.

Ensuite, la coopérative a une culture qui tire ses racines de l'éducation populaire ouvrière et des valeurs qui placent toujours l'humain au centre et des acteurs bénéficiant d'une place centrale puisqu'ils sont à l'origine de toute action et interaction.

Enfin, le changement, notamment la transition du modèle économique de la coopérative, s'est avéré impactant à plusieurs niveaux.

## 1 UNE ORGANISATION SPECIFIQUE

A Coopaname, toute action se déclenche par une impulsion prise en charge par l'équipe de coordination qui l'envoie à la personne compétente pour la traiter.

*« En général il y a une impulsion qui vient d'un groupe de travail, d'un conseil d'administration, de la coordination, en tout cas tu as une impulsion donnée, après tu as une organisation ad hoc, pas la même organisation pour tous les chantiers. Je trouve qu'on passe beaucoup de temps à s'organiser puisqu'on est une organisation ad hoc à chaque fois, mais je trouve que c'est relativement efficace ..., je trouve c'est ce qui permet de garder de la force d'invention, de la fluidité, et de se questionner tout le temps » Entretien N°7.*

*« Si tu veux il y a plutôt un hub de coordination, en fait, à chaque fois on se réfère à eux, et eux ils redistribuent par les sujets, ils relancent certains projets ou non. Après il y'a bien une centralisation assez forte au niveau de la coordination, quand je vois le nombre de bouts de mails qui ne sont pas forcément pour intervenir, mais pour être au courant, avec des aller-retour... » Entretien N°2.*

L'organisation de travail se fait collectivement afin d'assurer l'efficacité de la prise de décision, et pour éviter la centralisation et la monopolisation du pouvoir, des dispositifs de renouvellement de fonctionnement sont mis en place.

*« Il y a vraiment des outils qui ont été mis en place pour assurer la pérennité et la rotation du pouvoir au sein de Coopaname, ça, c'est fondamental ! » Entretien N°10.*

*« La démocratie c'est prendre l'avis de tout le monde, de convaincre les gens et s'écouter entre nous ! Tu vois par exemple sur la coordination, on n'est pas toujours d'accord, mais on se met d'accord, avec l'objectif que les décisions collectives soient portées collectivement et pas par deux ou trois ! Ça peut être long, ça peut être fatigant, mais c'est comme ça ! » Entretien N°13.*

La démocratie est en effet le pivot central de l'organisation, les membres de la coopérative participent à la gouvernance de leur propre organisation en s'investissant aux différents groupes de travail, c'est ainsi qu'ils se sentent consultés et partie prenante et donc adhèrent aux décisions prises en faisant confiance à la structure.

*« Il y a des formes de démocratie représentative, directe au sein de la coopérative qui coexistent, des formes aussi d'obsolescence sur un certain nombre de sujets. Et c'est ça qui me paraît important, c'est-à-dire de ne pas limiter la démocratie au vote... » Entretien N°1.*

Ce fonctionnement démocratique qui repose sur la consultation de toute partie prenante peut engendrer une certaine lenteur dans le processus de prise de décision.

*« C'est pour ça parfois on est un peu long dans la coopérative, il faut débattre, il y'en a qui ne sont pas d'accord ! On est long dans la prise de décision, long dans l'application et long dans le retour sur expérience ! » Entretien N°4.*

Pour assurer le bon fonctionnement de la coopérative, les membres de l'équipe doublent leurs fonctions pour pouvoir s'auto-remplacer en cas de besoin. Ce mécanisme crée des solidarités au sein des équipes qui sont interdépendantes par nature.

*« On est tous vraiment interdépendants, moi par exemple pour faire quelque chose aux ressources humaines, j'ai besoin que la comptabilité soit juste, l'indemnité financière en l'occurrence est calculée sur la trésorerie, donc au final je passe la moitié de mon temps à la comptabilité pour ça » Entretien N°2.*

En revanche, ce mécanisme d'interdépendance peut créer une certaine ambiguïté au niveau de la définition et l'établissement des périmètres et impacter l'autonomie des acteurs dans leurs postes.

*« L'autonomie est beaucoup plus faible de ce que j'ai connu jusqu'à présent. Elle est beaucoup plus faible qu'avant, pour gérer mon emploi du temps par exemple, c'est très contraignant qu'avant, j'ai un statut cadre, je n'ai pas l'impression de le vivre ! » Entretien N°9.*

## 1.1 LA HIERARCHIE

En général, il n'y a pas de hiérarchie à Coopaname entre les coopérateurs et l'équipe mutualisée, il y a beaucoup d'échange et très peu de subordination. Il n'y a pas de hiérarchie non plus entre la présidence, la direction et les membres de la coordination.

*« Ce n'est pas vraiment vertical, c'est plutôt structuré » Entretien N°9.*

*« Ce n'est pas forcément vertical ! Même dans le vocabulaire, Hélène par exemple ne parle pas de son assistante, elle parle de sa collègue » Entretien N°2.*

Cependant, il reste une forme de hiérarchie entre la coordination et l'équipe mutualisée, et entre la direction générale et la coordination dans le sens où ce sont les codirecteurs qui ont la responsabilité juridique de la coopérative.

*« Il y a une verticalité dans le sens où tu as une équipe de coordination et le reste de l'équipe qu'on va dire. Moi je l'ai vécu de l'extérieur, je me suis dit ah oui pour avoir voulu évacuer de la hiérarchie, finalement elle revient par la porte de derrière, parce que tu te retrouves un peu dans une organisation en râteau, on n'a pas voulu des strates intermédiaires de management » Entretien N°11.*

Donc, la structure de Coopaname se caractérise par un mélange entre un mode de fonctionnement horizontal très ouvert et un mode vertical très clair. La démocratie assure la fluidité de passage d'un mode à un autre.

*« Il y a bien des formes de verticalité à certains endroits, et le bien qu'on puisse faire à la démocratie c'est de les assumer et de dire pourquoi et de dire pourquoi ceci est légitime. Parce que c'est vrai il y a une espèce d'état d'esprit aujourd'hui où dès qu'on a un peu de verticalité, on aura tendance à dire que ce n'est pas démocratique, là je trouve que c'est un mélange entre les deux, il faut trouver un équilibre entre les deux qui permet à la fois un peu d'efficacité à l'organisation et puis en même temps une participation plus large, et aussi des décisions qui ne se privent pas de la parole du grand nombre » Entretien N°7.*

Cette hiérarchie limitée, on va dire, laisse remonter l'émotionnel et l'inconscient de chacun, ce qui n'est paradoxalement pas toujours bénéfique pour l'organisation. Le climat bienveillant et solidaire laisse surgir des choses qui ne relèvent pas de la vie professionnelle. Le besoin de régulation des émotions est plus fort ici que dans une organisation classique pour ne pas impacter son efficacité.

*« Dans un monde très hiérarchique, il n’y a pas de place pour ça, la régulation est simple, si tu as des problèmes, tu prends une demi-journée et tu vas régler tes problèmes et voilà c’est vite fait. Nous, la bienveillance va supposer beaucoup de temps d’écoute » Entretien N°11.*

Ainsi, la notion de subordination est peu présente dans la coopérative. Elle est en effet complètement supprimée avec les coopérateurs et adoucie dans l’équipe. Cette horizontalité peut créer un sentiment d’insécurité en cas de surcharge de travail ou de conflit.

*« J’aime bien l’idée de cette horizontalité, personne ne va me dire que tu vas faire ceci tu vas faire ça. Mais parfois je trouve justement que la responsabilité se dilue dans cette horizontalité, et moi, je me déplore un peu, parce que qui dit horizontalité dit finalement je ne vais pas te dire ce que tu dois faire donc il n’y a pas de prescription, mais en même temps je ne vais pas aller chercher plus loin si tu as besoin de quelque chose ou pas, notamment en santé de travail, épuisement, burn-out ..., moi je trouve parfois, c’est cool, c’est sympa, pas de patron, mais finalement quand quelqu’un est confronté à une difficulté, comment il fait pour résoudre cette difficulté, soit en termes de conflit éventuellement avec quelqu’un d’autre, soit il est sous l’eau, il est submergé, il peut n’y avoir personne pour répondre à cette difficulté » Entretien N°6.*

De ce fait, le burn-out est le premier et principal risque psychosocial à Coopaname, avec des phénomènes d’épuisement et de surcharge mentale. Les membres y font face en veillant les uns sur les autres et en gardant une bonne vigilance par rapport au sujet.

Pourquoi le burn-out, surtout dans l’équipe mutualisée ? Parce que les membres s’inscrivent dans des projets motivants porteurs de valeur, le niveau d’engagement étant élevé, il peut y avoir un décalage entre la volonté et la motivation de la personne et sa capacité d’assurer la responsabilité de la mission.

*« Il y a un écart entre les principes discutés et la réalité des choses, mais pas consciemment, c’est juste qu’il y a trop de boulots quoi... » Entretien N°9.*

Le travail sous pression dans un environnement instable, les tensions causées par les erreurs, le stress de changement, la fatigue d’être toujours en mouvement, la sur sollicitation, les agendas trop chargés, les équipes en sous-effectif, c’est une réalité observée et évoquée pendant les entretiens.

*« C’est très fatigant d’être à Coopaname en tant que membre de l’entité mutualisée parce que ça bouge tout le temps ..., c’est fatigant parce que c’est un système ouvert ..., mais c’est comme ça que c’est vivant » Entretien N°13.*

Malgré l'absence de statistiques et d'éléments de mesures, les dirigeants de la coopérative sont complètement conscients de ce risque et eux-mêmes pourront y être impactés. Ils luttent contre le Burn out en restant vigilants et à l'écoute, et à travers la régulation et le recrutement de nouveaux membres pour renforcer les équipes et améliorer la charge de travail.

*« On veille un peu les uns sur les autres aussi, c'est bien que le premier risque psychosocial c'est le burn-out dans une coopérative et je trouve qu'il y a une bonne vigilance » Entretien N°11.*

## 1.2 LA STRUCTURE

*« C'est une structure hybride ..., qui n'est pas figée et qui ne peut pas l'être de toute façon ! » Entretien N°2.*

La structure comprend plusieurs instances, tout d'abord dans un premier niveau on a la coprésidence, la codirection générale, le conseil d'administration, et l'équipe de coordination. Puis on trouve l'équipe d'accompagnement, l'équipe comptable, l'équipe des affaires sociales, et l'équipe d'accueil. Auxquelles s'ajoutent les différents comités, commissions et groupes de travail ?

Les groupes de travail et les commissions jouent un rôle de consultation et une force de proposition, mais elles ne sont pas décisionnaires.

Cependant, en l'absence de cadre bien défini au sein des groupes de travail, le risque d'avoir des phénomènes de prise de pouvoir reste assez présent. D'où l'intérêt d'avoir une instance assez solide et cadrée qui exerce une forme de régulation par rapport à ça. C'est le conseil d'administration.

### 1.2.1 Le conseil d'administration

Sachant qu'il a un pouvoir décisionnaire, le CA est un lieu d'animation au sein duquel la structuration de l'ordre du jour est une fonction tournante assurée généralement par les codirecteurs puisque c'est eux qui préparent en amont les documents et les sujets à traiter. Les décisions sont prises généralement par consensus. Le CA a aussi la responsabilité de rédaction des résolutions à présenter aux assemblées générales.

*« Pour moi, c'est complètement affiché, c'est le CA qui est décisionnaire, c'est rappelé dans tous les documents écrits que le groupe de travail, il travaille, il propose seulement, mais c'est le CA qui décide » Entretien N°7.*

Il n'y a pas de hiérarchie dans le conseil d'administration, c'est la loi coopérative qui règne et elle est vraiment respectée, il n'y a pas de précedence. Les membres du CA ne sont pas obligés de suivre la même voie d'un autre membre parce qu'il a un statut de directeur ou de président.

Les échanges et le consentement sont privilégiés pour la prise de décision au sein du CA, c'est comme ça que ce collectif acquiert sa légitimité.

*« On est vraiment sur un fonctionnement très entre pair... On vote très peu au CA, on est vraiment sur les choses consensuelles » Entretien N°13.*

Ainsi, le conseil d'administration est composé généralement de 16 coopérateurs associés, majoritairement des entrepreneurs-salariés. Ce sont les administrateurs.

Sachant que le CA est renouvelé tous les ans par tiers, les administrateurs ont généralement le droit de faire 2 mandats de 3 ans maximum.

*« Si on a 9 personnes, alors c'est 3 qui sont enlevés, puis 3 encore, puis 3, ce qui permet d'avoir un tuitage, et du coup, on ne perd pas le fil et la transmission » Entretien N°5.*

Le CA est à majorité féminine puisqu'il doit représenter la majorité de la population de la coopérative, et les femmes doivent représenter plus de 65% de la population. Il doit aussi être représentatif des activités présentes à la coopérative pour assurer une certaine harmonie.

*« C'est-à-dire, qu'il y'a des représentants des activités manuelles, d'artisanat..., qu'il n'y a pas que des gens qui ne font que de la formation, ou que des consultants, ou des intellos ! Il ne faut pas que ça se transforme en CA consultant de l'ESS ! Tu vois ! On est loin de ça » Entretien N°5.*

*« On peut par exemple précoopter des personnes qu'on verrait bien dans le poste d'administrateur, on prend aussi contact avec les gens en disant : est-ce que tu as déjà pensé à devenir administrateur, etc. Mais après ce n'est pas figé, parce que si c'est figé, tu imagines, on peut dire, il faut absolument quelqu'un qui fait une activité manuelle, et que cette année on n'a pas ! C'est bloquant ! On fait au mieux pour garder cette représentativité, mais elle n'est pas statutaire » Entretien N°13.*

Enfin, bien que la démocratie soit un principe fondamental à Coopaname, le conseil d'administration reste un espace confidentiel dont les informations sont partagées uniquement avec les associés, ce qui peut ne pas plaire à tout le monde.



« Finalement on se disait que c'était mieux à Coopaname, parce qu'il y a des espaces qu'on ne peut pas intervenir, on ne peut pas vraiment avoir de l'information ..., il y a des espaces qu'on ne peut pas trop regarder, mais il n'y a pas de conflits... » Entretien N°6.

### **1.2.2 La présidence**

La fonction du président est une fonction par intérim qui veille sur le bon fonctionnement du conseil d'administration. Les coprésidents doivent s'assurer continuellement que le conseil d'administration reste un lieu d'échange harmonieux.

*Je dirais que le rôle de la présidence, c'est un petit peu c'est de vérifier est-ce qu'il y a assez d'huile dans les rouages ..., on met de l'huile là où ça pourrait coincer » Entretien N°13.*

Pour le bon fonctionnement de la coopérative, la présidence est aussi une interlocution pour la direction générale.

### **1.2.3 La codirection**

La fonction de direction a une place centrale dans la coopérative, le regard porté aux directeurs est en effet très particulier.

*« Quand tu es DG, le moindre truc, tout le monde se retourne vers toi, même si nous ne sommes pas dans un fonctionnement hiérarchique, mais les gens sont structurés, sont éduqués à se conformer à ce que dit un DG, au fait la parole d'un DG ce n'est pas la parole de quelqu'un d'autre quoi ! C'est un truc assez hiérarchique malgré tout ! » Entretien N°5.*

*« Quand j'étais coordinateur, j'avais l'impression qu'il y avait très peu de différence entre la DG et la coordination. Quand je suis devenu DG, là ça ne fait que 3 mois, j'ai eu quand même un sentiment de responsabilité plus fort » Entretien N°11.*

Les membres de la direction portent en effet la responsabilité juridique et représentent la coopérative à l'extérieur, ils portent également la responsabilité de l'équipe mutualisée et assure la coordination entre ses différents services. De ce fait ils assurent en effet la dynamique interne de la coopérative.

Ainsi, la direction porte des projets, propose des scénarios et anime les débats. Elle joue aussi un rôle pédagogique puisqu'elle fournit les explications nécessaires d'un point de vue technique, mais aussi elle expose les incidences qu'il peut y avoir à la suite de ces scénarios.

Ce travail pédagogique de présentation, exposition, et explication permet à l'ensemble des coopérateurs de prendre position, arbitrer et décider.

Mais contrairement au conseil d'administration, il n'y a pas de représentants d'entrepreneurs-salariés au sein de la direction. Certaines personnes trouvent ça décevant surtout que la coopérative peut être considérée comme une entreprise d'entrepreneurs.

*« Dans la direction générale, ce n'est pas simple, on a vu dans le GEPETTO, tu as plusieurs contraintes, c'est du temps plein, et c'est difficile d'imaginer que ça soit du temps partiel, au minimum il y a 80% sur le papier. C'est difficile de concilier, on a réfléchi avec Jean-Philippe et autres sur comment concilier deux activités avec des priorités, des rythmes de travail très différents, ça nous paraît trop difficile. On a quand même imaginé deux cas de figure qui seraient un entrepreneur qui change de modèle économique et qui pourrait entre deux modèles éco. C'est-à-dire passer 3 ou 6 ans dans la direction ; ou l'entrepreneur qui s'approche de la retraite... Voilà, mais partager une activité et la direction ça me paraissait impossible » Entretien N°11.*

## **1.2.4 La coordination**

L'équipe de coordination est composée généralement des codirecteurs généraux et de deux ou trois coordinateurs qui font partie de l'équipe mutualisée. Sa principale mission est la coordination entre les différentes équipes.

*« Il y a un réel temps de coordination très important. On prend quand même deux matinées par mois à cinq pour échanger entre nous, et on consacre je dirai 60%, 2 tiers de notre temps aux questions d'équipe » Entretien N°11.*

*« Il se passe quelque chose dans la coordination, qui n'est pas juridiquement posée dans les statuts qui existent de façon implicite, qui pourront être un vrai centre de décision de tout et qui est presque considéré comme une antichambre, voilà... la boîte noire de Coopaname c'est la coordination (rires) ... » Entretien N°6.*

*« L'équipe de coordination doit voir tout de bout en bout. Alors ça marche bien, je ne sais pas comment ça marche. C'est un vrai questionnement ! » Entretien N°11.*

### 1.2.5 L'équipe d'accompagnement

La relation entre les accompagnateurs et les entrepreneurs est complètement horizontale. Pour que la relation soit égale à égale, les accompagnateurs incitent les entrepreneurs à suivre les formations proposées par l'école coopérative pour maîtriser tous les volets de leurs activités.

La formation est en effet essentielle pour qu'ils puissent prendre leur propre décision concernant leur activité sans qu'un accompagnateur les influence ou prend la décision à leur place. C'est une sorte d'émancipation que les entrepreneurs doivent atteindre.

*« Ils seront plus capables de prendre leurs propres décisions y compris de s'en discuter ensemble sans que ça soit moi qui influence en fait sur la prise de décision et pour moi ça c'est super important et c'est pour cela que je demande aux personnes par exemple avant de discuter le salaire la plupart du temps je dis aux personnes qu'on peut discuter le salaire par contre va à l'atelier salaire en fait parce que c'est important que tu comprennes, que tu sais pour qu'on puisse en discuter le plus d'égal à égal en fait voilà. Donc j'essaie un maximum en fait de faire en sorte que les personnes puissent se former »  
Entretien N° 3.*

Pour assurer ce suivi, l'équipe d'accompagnement a des réunions d'équipe de façon hebdomadaire, on appelle ça le temps de cohésion.

## 1.3 LES MECANISMES DE COORDINATION

Les moyens de coordination principaux à Coopaname sont l'ajustement mutuel et la supervision directe.

Les relations au sein des équipes, instances, et groupes de travail sont assez structurées en effet par le consentement, les consensus et le vote. En revanche, l'équipe de coordination supervise directement les missions attribuées aux différentes équipes pour les accompagner et s'assurer que les objectifs sont atteints.

*« Je me souviens d'une fois vraiment on a voté, en fait dans la discussion j'ai dit je suis contre, ça ne me plaît pas ce truc-là, et j'ai maintenu le fait que je n'étais pas d'accord, c.-à-d. j'ai maintenu mon opinion, mais je ne me suis pas opposée à la décision. Tu vois c'est vraiment cette idée du consentement, je dis OK je garde mon opinion, mais je n'ai pas à assumer la minorité, je garde mon*

*opinion, mais je suis d'accord pour que la décision soit prise autrement ce que j'aurais fait si j'avais été toute seule » Entretien N°13.*

Cependant, la coordination entre l'équipe mutualisée n'est pas toujours facile à cause des contraintes matérielles et des conditions de travail, mais les membres bénéficient d'une vraie autonomie de travail et de la manière d'exécution des tâches. Ce mode de fonctionnement engendre un niveau d'exigence très élevé les uns envers les autres, ce qui peut être une source de tensions.

*« Comme chacun est autonome pour s'organiser sur son travail, si de mon travail dépend le travail de quelqu'un d'autre, on a une forme d'auto-pression pour que ça roule et pour que ça tourne, et la plupart du temps, les frictions sont liées à ce type de questions ! » Entretien N°5.*

Le recours au vote notamment lors des assemblées générales est pratiqué aussi, mais avec beaucoup de précautions pour éviter le sentiment d'agacement de la partie minoritaire.

Ainsi, les principaux moyens de communication au quotidien restent les échanges directs, les mails et les appels téléphoniques ;

Les associés ont un groupe spécifique dans lequel les procès-verbaux du conseil d'administration sont partagés. Ils sont accessibles uniquement aux associés. Les comptes rendus des assemblées générales sont en revanche accessibles à tous les membres de la coopérative,

En plus, l'extranet est un outil de communication essentiel qui garde le lien entre les coopérateurs. C'est une sorte de réseau social interne dans lequel l'information circule d'une façon informelle.

*« Par le biais de l'extranet, on a les informations de ce qui se passe, de ce qui s'est passé ou de ce qui se passera à Coopaname, on a la possibilité de s'y inscrire ou pas, ou en contactant les organisateurs pour s'y arranger ensuite on s'implique dans l'évènement ou pas, on participe, parfois il y a des gens qui ne viennent pas ou ne préviennent pas... » Entretien N°8.*

Malgré tous ces dispositifs, une certaine asymétrie d'information est constatée entre l'équipe mutualisée et les entrepreneurs-salariés.

*« Tu ne peux pas avoir le même niveau d'information que quelqu'un de l'équipe ..., en tant qu'entrepreneur, tu peux t'intéresser au fonctionnement de ta coopérative, mais il y a l'asymétrie de l'information, du coup tu n'es pas forcément pertinent et je pense qu'implicitement, la manière dont s'est géré tout ça, c'est que tu ne peux pas arriver au centre. Qui est-ce qui peut arriver au centre en étant démuné et en manque de plein d'infos » Entretien N°6 ?*

En plus, la taille de la structure joue un rôle aussi dans la qualité d'échange entre les différentes parties prenantes ;

*« Jusqu'à il y a deux ans, je trouvais que l'information circulait mieux, l'équipe était plus petite, et il n'y avait pas beaucoup de renouvellement et de départ, il y avait des gens qui étaient là depuis longtemps, j'avais l'impression que ça circulait davantage... » Entretien N°3.*

La coopérative manque cependant de dispositifs permettant de mesurer le niveau de satisfaction des coopérateurs par rapport aux délais de réponse notamment.

*« Il n'y a pas de statistiques, on n'établit pas d'éléments qui permettent de qualifier et de démontrer que les gens sont satisfaits, on voit juste les gens qui veulent partir... » Entretien N°9.*

*« En tant qu'entrepreneur, je pense qu'effectivement, tu peux participer, mais je pense que tu ne peux pas prendre une place prépondérante. Moi je vois comme ça, j'ai mis longtemps à accepter ça en fait. Finalement, tu peux t'investir par-ci, par-là, ça sera limité en fait » Entretien N°6.*

## 2 UNE CULTURE DISTINGUEE

Coopaname se distingue avant tout par ses statuts et par sa jurisprudence qui fait qu'elle essaie d'être au maximum au service des entrepreneurs, par son niveau d'efficacité et son engagement promoteur. Elle se distingue aussi par sa volonté de fonctionnement dans la démocratie, sa volonté de limiter le principe de subordination dans ses rapports avec les entrepreneurs, et son respect des valeurs éthiques.

A Coopaname, les coopérateurs se sentent libres et égaux. Ils ont la liberté de la façon de faire les choses tout en respectant les règles de fonctionnement.

A Coopaname, on donne la chance et on laisse le temps nécessaire qu'il faut pour développer son activité sans pression, on offre une qualité d'écoute et un rapport au travail qui met l'humain au centre des préoccupations.

*« Il n'y a pas de culture de profit, il y a une forte culture de service. Le service vis-à-vis des entrepreneurs sans limites » Entretien N°11.*

Plusieurs choses distinguent Coopaname des autres coopératives d'activités et d'emploi, on vous cite :

*« D'abord le fait d'accueillir tous les projets sans distinction du chiffre d'affaires, ce qui n'est pas le cas partout ; ce qui je pense quelque part induit une façon de tenir compte des gens et pas seulement de considérer les coopérateurs comme des projets financiers, mais vraiment comme des individus... » Entretien N°8.*

*« Il n'y a pas de dichotomie entre ce qui est annoncé et le projet politique et la façon dont ça se passe en réalité, il n'y a pas de décalage » Entretien N°3.*

*« ..., ce côté de se donner confiance, de dire ne t'inquiète pas tout va marcher... Ça, j'ai beaucoup apprécié. Je fais la même chose pour les collègues qui arrivent. Ça, c'est très présent à Coopaname » Entretien N°6.*

*« On n'est pas à Pôle emploi où les gens sont obligés de venir sinon ils n'auront pas leurs allocations ! » Entretien N°5.*

La coopérative se distingue aussi par la gouvernance démocratique fidèle à la loi coopérative française, par son accueil plus large, par sa capacité d'adaptation, par son inclusivité, et sa volonté de faire évoluer les barrières. Elle bénéficie ainsi d'un environnement assez protégé qui recrée la société que

les cooanamiens et cooanamiennes aimeraient avoir dans la société civile. Ce qui favorise la création du sens au travail.

*« Ce qui me plaît énormément c'est cette gouvernance démocratique et toutes les règles, les lois coopératives françaises qui garantissent vraiment que tu n'as pas d'appropriation ..., cette notion de réserves impartageables, cette création du commun plutôt que d'un capital avec un propriétaire en face. Ça me parle, voilà ! C'est le numéro un en termes de sens, c'est l'exact inverse de notre société de propriétaires dominants qui écrasent, en plus, des inégalités plus en plus forte » Entretien N°11.*

*« On accueille des personnes qui sont malvoyantes, ou handicapées, on va s'adapter pour les accueillir, on va laisser aussi le temps ! Nous ça nous n'inquiète pas un an et demi sans une activité florissante ! » Entretien N°9.*

Ainsi, l'horizontalité de la structure est un point distinctif majeur, la bonne santé des instances et le rôle central de l'école coopérative aussi.

*« On n'est pas dans les slogans, on essaie de dire, rapprochant nous de nos idéaux, des fois on dit oui, mais il y a la nécessité, Non ! On essaie au maximum de faire fonctionner les choses ensemble. Bien sûr, il y a des ratés, moi j'étais administratrice dans des associations, et j'ai vu le décalage entre les grands slogans et la réalité. C'est comme ça que j'ai démissionné de certaines CA, parce qu'il y avait de grands slogans de démocratie et j'arrive au CA, les décisions étaient déjà prises. Et là, ça ne m'arrive pas ! Je n'arrive pas au CA avec une décision qui est prise » Entretien N°13.*

En plus, l'humour est très présent à Coopaname, on le voit à travers le style adopté dans les documents écrits et les rapports, dans les événements et réunions, etc. il existe une certaine volonté d'alléger l'atmosphère de travail qui peut être lourde à cause des tensions et enjeux derrière chaque activité.

*« ..., et comme ça fait partie de moi, l'humour comme ma devise professionnelle c'est de travailler sérieusement sans se prendre au sérieux, je l'ai trouvé à Coopaname ! » Entretien N°13.*

Les cooanamiens et cooanamiennes trouvent, en effet, que leur coopérative est suffisamment accueillante pour y rester. En plus, le fait de se considérer dans une communauté de travail dans laquelle on avance ensemble et on se protège mutuellement procure un sentiment de sécurité dont les entrepreneurs ont besoin.

*« Il y a de la lumière, il y a du café, il y a les collectifs, les gens qui sourient ; les gens sont bien à Coopaname, enfin une bonne partie d'entre eux, pour tout un tas de raisons, ils ne vont pas partir du jour au lendemain » Entretien N°7.*

Enfin la coopérative est souvent considérée comme une auberge espagnole au sein duquel on apprend à prendre soin du bien commun.

*« Coopaname c'est l'auberge espagnole de famille » Entretien N°4.*

Cette culture coopanamienne se distingue des autres cultures coopératives par son histoire et son utopie, ses valeurs, ses rites et son projet politique.

## 2.1 L'UTOPIE

Il faut savoir tout d'abord que la notion de mythe renvoie au passé, c'est pour cela qu'on parle du mythe de fondation. Quant à la notion d'utopie, elle renvoie au futur et donc doit accompagner les acteurs tout au long de leur chemin pour garantir leur engagement.

S'il n'y a pas de mythe, il n'y a pas d'utopie, et s'il n'y a pas d'utopie il n'y a pas d'institution, et le mythe fondateur de Coopaname consisterait à créer une nouvelle société de travail, une nouvelle forme d'emploi pour apporter une solution aux micros-entrepreneurs et chômeurs.

Avec tout le combat politique et l'enjeu derrière porté par les personnes fondatrices de la coopérative, l'idée c'était de créer une société, de faire société, de continuer à garantir cette société et garantir ainsi son libre accès.

Avec les objectifs qui lui sont assignés par ses statuts et par son modèle plus social et moins autoritaire, Coopaname continue en effet de créer des collectifs, de garantir leur continuité sans empêcher de nouvelles personnes à les rejoindre dans un contexte complexe.

*« Renverser le capitalisme ! C'est l'utopie qui fait démarrer la caravane » Entretien N°5.*

*« Il y a un peu le mythe de la CAE, la nouvelle forme d'emploi qui va solutionner les problèmes avec le combat politique derrière. J'ai perçu ça dès le début, très porté par Stéphane, Noémie, les personnes fondatrices, Elisabeth BOST » Entretien N°6.*

*« C'est une utopie politique, c'est vivre et travailler autrement et soutenir les entrepreneurs salariés, c'est ça qui les animent je pense » Entretien N°4.*

*« L'utopie coopanamienne c'est le fait qu'on peut à travers Coopaname et à travers le projet politique de Coopaname, contribuer à changer la société et notamment le rapport au travail ..., c'est le fait de*



*se donner les moyens, de toujours essayer, de toujours se donner les moyens d'arriver à ce qu'on veut faire » Entretien N°3.*

La coopérative est en effet perçue de la part de certains membres comme un moyen de lutter contre le capitalisme. Cette idée est peu réaliste certes, mais Coopaname reste un levier essentiel dans l'ESS qui mène des combats politiques dans ce sens pour contrebalancer le capitalisme.

Ce mythe fondateur fait toujours partie de l'utopie et de la culture coopanamienne à travers la création de collectifs où les membres se protègent mutuellement.

Donc, se préoccuper des collectifs c'est se préoccuper quelque part de l'existence de Coopaname, de comment faire pour que Coopaname continue d'exister et d'accueillir les gens avec les contraintes économiques et politiques actuelles.

*« Je pense qu'on vient tous d'horizons variés, différents ..., mais qu'on a tous envie quelque part de créer un monde juste peut-être. Un monde de travail juste... » Entretien N°8.*

Donc créer un monde de travail juste, construire et garantir des collectifs, continuer à être ouvert aux nouvelles personnes, aux nouvelles idées, aux nouveaux partenariats, mais aussi aux nouveaux enjeux et difficultés. Ce sont des objectifs qui animent l'utopie de la coopérative au fil du temps.

*« On doit toujours avoir cette posture, de se dire notre objectif et notre projet on le garde chevillé au corps, pour ne pas seulement sécuriser la structure et le mécanisme, mais de continuer à avancer vers le projet un peu utopique, qu'on porte qui est en tout, que les personnes puissent vivre de leur travail d'une manière décente et s'émanciper dans le cadre de la régularisation de leur travail » Entretien N°1.*

## 2.2 L'HISTOIRE

Depuis sa création, Coopaname est considérée comme une construction collective. Son histoire est marquée par plusieurs périodes.

La première période de vie de Coopaname est une phase de construction. Elle est intimement liée à la personne d'Elisabeth Bost, une élue socialiste, qui était à l'origine de la création des coopératives d'activité et d'emploi et qui était aussi, au moment de la création de la coopérative, à la tête du réseau coopérer pour entreprendre.

La coopérative s'appelait à cette époque CAEP, la coopérative d'activité de Paris.

*« Elle est créée depuis 2004 ! Et c'est Elisabeth Bost qui est à l'origine du projet ! » Entretien N°2.*

La deuxième période est une période de structuration, avec l'arrivée des premiers codirecteurs généraux.

*« Pour moi le tout premier évènement marquant c'est l'arrivée de Stéphane Veyer, juste après la création de la structure, avec cette idée d'ouvrir des antennes, et d'aller chercher des subventions, d'avoir un rôle évangéliste un petit peu pour attirer les entrepreneurs, ça, je pense que c'était vraiment important, c'est ce qui a permis d'initier le démarrage, sinon je pense qu'on serait aujourd'hui fermé ! L'arrivée de Joseph San Giorgio a aidé aussi pour la structuration financière, parce que Stéphane il a des qualités, mais sur ce niveau ça n'aurait pas été possible, ils se sont complétés finalement, ça a duré 8 ans ! » Entretien N°9.*

Cette période est marquée en effet par la constitution du noyau initial en termes d'équipe et de coordination.

*« C'est tout le travail mené par Stéphane, par Joseph et par Hélène qui arrivent à partir de 2004-2005 dans la coopérative et qui ont structuré et développé progressivement Coopaname jusqu'à ce qu'il y ait la première transmission de la codirection générale » Entretien N°1.*

Coopaname est à cette époque une jeune structure collective avec une équipe assez soudée, ce qui a généré une forte dynamique positive de départ. Elle change d'appellation alors et devient Coopaname.

*« ..., et puis il y'a eu après cette histoire de Paris Paname, on l'a appelé Coopaname ! » Entretien N°5.*

Le premier moment déterminant de la coopérative était sa prise de position par rapport aux couveuses pour se démarquer et montrer qu'elle était un mode d'exercice alternatif et collectif, elle était en effet assimilée à une couveuse au moment de son implantation à Paris.

Le contexte général en cette période était aussi particulier avec le statut d'auto-entrepreneur créé en janvier 2009, avec les nouvelles formes de capitalisme freiné véhiculé notamment par Danone et qui se confondaient avec l'entrepreneuriat social, avec l'ubérisation du travail, etc.

Ainsi, cette période est marquée par un évènement fondamental. La coopérative a vécu en effet sa première crise économique en 2005-2006 à la suite d'un retard de subventions. Pour compenser le résultat net comptable déficitaire de l'entité mutualisée, les entrepreneurs salariés associés ont décidé de contrebalancer cette perte en considérant les résultats nets de leurs activités comme produits comptables de l'entité mutualisée.

*« Historiquement, l'entité mutualisée était en perte d'emploi en fin 2006, les entrepreneurs ont décidé de garder des résultats en réserve, en profit, et donc pour compenser les pertes, ils ont créé une forme de coopération pour annoncer un résultat globalement positif » Entretien N°11.*

*« Les coopérateurs associés de Coopaname ont décidé que la coopérative et eux-mêmes ne faisaient qu'une et que quelque part les subventions qui étaient destinées principalement à l'entité mutualisée n'étaient pas le seul produit si on regardait l'ensemble de la coopérative » Entretien N°1.*

Le deuxième moment déterminant de la période était le passage d'une Scop à responsabilité limitée à une Scop anonyme en 2008. C'est ainsi que la notion d'entreprise partagée a pris tout son sens.

*« Dans les faits, c'était la transformation de société anonyme et quelque part la dilution du pouvoir et le partage avec toutes ses composantes, qui a été assez fondateur, et je crois qu'on était les premiers à faire ça ! » Entretien N°5.*

Les entrepreneurs-salariés sont intégrés et impliqués plus que jamais dans la gouvernance de leur coopérative sous des formes de responsabilité très fortes, notamment en conseil d'administration.

Le troisième moment déterminant était l'ouverture du service des affaires sociales :

*« Même si l'objectif de la coopérative c'est bien d'offrir la meilleure protection sociale issue du salariat au coopérateur, on n'avait personne qui maîtrisait le droit social dans les coopératives, tu faisais du salaire et c'est tout ! Et donc là où avant dans les coopératives, on accompagnait uniquement l'activité économique des personnes, avec l'ouverture des affaires sociales, on accompagne aussi la personne elle-même, et pas que son activité économique. Et là je crois que c'était quelque chose d'assez fort ! » Entretien N°5.*

La troisième période de vie de Coopaname est une période de transmission et de renouvellement. C'est une période de croissance aussi.

*« Un autre évènement marquant, je pense, c'est quand Josèphe et Stéphane se sont retirés et donc il a fallu mettre au point une jupe démocratique différente, je pense... » Entretien N°8.*

Elle est marquée en effet par la transition de la direction générale qui a amené un renouvellement dans la réflexion de la gouvernance de la coopérative et qui a permis aussi d'amorcer concrètement un certain nombre de projets qui étaient en gestation depuis pas mal de temps et qui a pris leur véritable amorce au moment de la transition de l'équipe de la direction générale, notamment sur le projet de modernisation et remise à niveau informatique et le projet de financement de la coopérative à travers la transition du modèle économique.

## 2.3 LES VALEURS

A travers les discours collectés des personnes interrogées, on a pu recenser les valeurs de la coopérative (cf. Figure 30), on peut dire que la confiance est la valeur la plus importante puisqu'elle a été citée par toutes les personnes interrogées.

La confiance est en effet la base des interactions. C'est le moteur de toute action. Une fois que la confiance est établie, on accompagne sans limites, sans discrimination, sans exigence de connaissance de base, sans obligation de pratiques, avec un extrême effort d'adaptation pour chaque cas.

*« On n'est pas dans une structure où tu portes un numéro, justement au niveau des entrepreneurs, il y'a une vraie connaissance des personnes, c'est intéressant de voir que ça compte, on a quand même un gros volume d'entrées et de sorties, et pour autant on arrive encore à faire de l'humain » Entretien N°9.*

Quant à la démocratie, elle va au-delà de l'aspect représentatif, elle est ouverte par les membres et pour les membres à travers des dispositifs de participation.

L'autonomie est une valeur importante également, dans le sens où la construction de l'autonomie mène vers l'émancipation. Et c'est en créant collectivement des espaces de liberté que les coopérateurs vont pouvoir devenir de plus en plus autonomes.

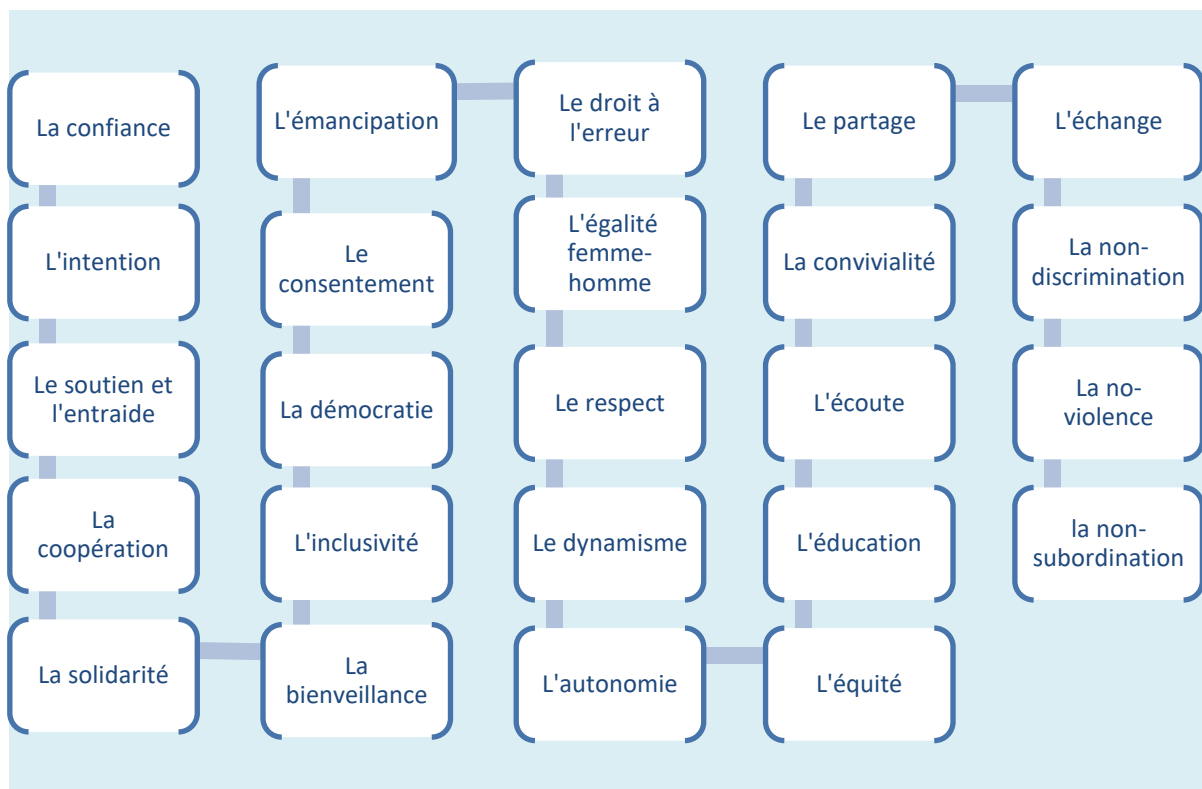


Figure 30 : Les valeurs de Coopaname perçues par ses coopérateurs. Source : les entretiens semi-directifs

A Coopaname, l'humain est toujours mis au centre des préoccupations, il est en fait aussi important que l'activité économique ; cette dimension se complète avec les valeurs d'égalité et solidarité, d'échange et de partage.

*« C'est la priorisation de l'humain et des rapports humains qui passe avant tout et pas forcément de l'apport financier. L'apport financier est très important parce que sans argent Coopaname ne va pas fonctionner, mais on va faire en sorte que la performance financière ne pénalise pas les personnes qui veulent développer leur activité, quel que soit leur chiffre d'affaires » Entretien N°8.*

Il y a une vraie volonté de non-discrimination. Coopaname essaie continuellement de ne pas faire de différence au niveau des statuts des personnes, du genre, de la religion, du diplôme et formation, du métier ; etc. Et il y a beaucoup de respect et de bienveillance dans la parole.

*« Je dirais plutôt qu'il y a plus de sensibilité, qui se retrouve avec quelque part un besoin de justice, un besoin d'équité, un besoin d'égalité, ce sont des valeurs qu'on a tendance à retrouver dans chaque coopanamien » Entretien N°8.*

## 2.4 LES RITES ET PHENOMENES COLLECTIFS

A Coopaname, la cuisine a une place centrale, c'est un espace chaleureux de partage, un lieu d'apprentissage de la coopération et un commun dans lequel les membres de la coopérative partagent beaucoup de choses.

De même, on peut dire que les repas partagés sont très fréquents, les auberges espagnoles sont quelque chose de très apprécié par les membres. A chaque occasion, chaque personne ramène un plat à partager avec les autres, ça se déroule généralement dans la cuisine où une table conviviale et collaborative se dresse.

*« J'ai toujours été impressionnée par la place du café et de la bouffe dans cette entreprise, en réunion, j'ai l'impression qu'on ne peut pas démarrer s'il n'y a pas de café et qu'il n'y a pas de gâteaux ! » Entretien N°2.*

*« On a des rituels, mais c'est plutôt par groupe, ça peut être des trucs bêtes comme des auberges espagnoles, mais plutôt dans le partage ! Quel qu'ils soient ! ..., on est plutôt sur des formes de partages de bonbons, on mange pleins de bonbons (rires) ..., mais plus de partage de connaissance mutuelle, on apprend beaucoup les uns les autres ..., on boit tous beaucoup de café ! Le café c'est la base avec la confiance (Rires) ! » Entretien N°5.*

*« Par exemple dans les promos, il y a quelque chose de super important est qui est le partage du déjeuner de midi, ..., c'est toujours cette histoire de déjeuners partagés, d'auberge espagnole, où tout le monde apporte pour les autres en fait et tu ne manges pas que toi, et le fait qu'on essaie toujours de prendre un temps de partage autour des repas, ça, je pense que c'est hyper bien...c'est tout le temps quoi ! » Entretien N°3.*

Il y a aussi des habitudes de travail qui assurent un bon climat. Une bienveillance sur les horaires et l'aménagement du temps de travail, une certaine réciprocité de prise en compte des besoins de chacun, des rituels de démarrage des réunions, et une tendance à rédiger des comptes rendus pour éviter d'avoir autant de versions que de personnes présentes aux évènements.

Il y a aussi des rituels plus officiels, les deux assemblées générales semestrielles, les séminaires d'associés, les séminaires d'équipe, les réunions de gestion, les réunions hebdomadaires d'équipe d'accompagnement, les circuits administratifs définis, les collectifs et les ateliers mis à la disposition

des entrepreneurs, la bigre<sup>34</sup> rencontre, les réunions mensuelles dans les établissements, les universités de saisons, la semaine blanche, etc.

*« On a une semaine blanche, qui est censée être un temps balisé ou il n'y a pas de rendez-vous, on est tous ici, à la fois pour faire le nettoyage des locaux que pour faire avancer certains projets, faire un temps d'infos sur ce que font les autres et tout ! » Entretien N°2.*

*« Je trouve qu'il y a quand même des habitudes de travail qui sont plutôt bonnes en fait. Il y a une bienveillance sur les horaires c'est-à-dire qu'on est sur une réciprocité de la prise en compte des besoins... » Entretien N°11.*

*« Il y a quelques évènements un peu rites qui tiennent surtout à la vie sociétariale, des rituelles dans les assemblées générales comme l'acceptation des nouveaux associés, tu as un déroulé d'assemblée générale qui est à peu près quasiment le même, le fait que des gens fassent des demandes d'entrée au sociétariat très originales avec des choses ludiques, des dessins ...ça, ça fait partie d'une culture coopérative, ça reflète une forme de culture commune, à la fois d'une identité très forte, à la fois qui ne se prend pas complètement au sérieux, quelque chose qui est toujours un petit peu décalé ; et c'est ce que viennent chercher les gens, ce côté décalé qu'on voit un peu partout dans la communication ; » Entretien N°7.*

*« Je pense qu'on est très nombreux et qu'il y a beaucoup d'instances où les gens ne sont pas toujours les mêmes ! Et je dirais que je ne pense pas qu'il y a des rituels à toutes les instances, sauf ce qui est commun c'est l'humour, l'humour c'est vraiment important » Entretien N°13.*

En proposant des outils communs, les dirigeants trouvent que la coopérative doit avoir la capacité de s'adapter aux besoins de chacun et de considérer chaque membre comme personne unique avec ses propres besoins et son propre rythme. Cette préoccupation fait que la coopérative bénéficie d'un niveau assez élevé de souplesse sans tomber dans le laxisme.

*« Ça donne des choses qui en termes d'habitude font que oui on commence souvent les réunions avec du retard, que oui il y a toujours un cas, il y a toujours une exception à la règle voir plusieurs... » Entretien N°1.*

---

<sup>34</sup> Bigre est une forme novatrice d'organisation économique et sociale et une mutuelle de travail associée née de la rencontre de quatre coopératives : Coopaname, Oxalis, Smart, Ensemble. L'objectif de ce collectif est d'inventer, à travers la coopération sans frontière, les pratiques nécessaires à la resocialisation de l'économie (Coopaname, 2023).

## 2.5 LE PROJET POLITIQUE

A Coopaname, le projet politique est un projet collectif à la base, sachant que chacun peut avoir ses propres inspirations.

Impulser la transformation de la société en sortant d'une certaine dichotomie, salarié subordonné-entrepreneur précarisé en montrant qu'il existe une autre voie est le projet politique. Partager cette vision avec les membres de la coopérative ainsi que les autres structures de l'ESS est le projet collectif.

*« Coopaname essaie d'avoir une action à l'extérieur, par exemple de travailler avec des associations sur qu'est-ce que c'est un commun, des syndicats, avec d'autres coopératives européennes, essayer en fait d'influer sur le système politique, le système social de la France ou de l'Europe, il faut qu'on y arrive pour promouvoir d'autres solutions. C'est en ça quand je parle de projet politique » Entretien N°3.*

Le projet politique est en effet assez clair, mais en même temps pas totalement définissable que ça parce qu'il est en évolution en fonction des personnes présentes, des personnes qu'ils le portent et aussi en fonction d'évolution du contexte.

*« Le projet politique est un peu le soleil qui permet à la fois de motiver et en même temps qui reste sur une référence qu'on regarde et qui peut peut-être un peu éblouir, c'est pour ça que ce n'est pas toujours clair, mais qui en tout cas sert de point de référence et anime des personnes quotidiennement » Entretien N°1.*

Globalement, le projet politique consiste à offrir un cadre commun, sécurisant et démocratique au sein duquel chacun a une forme d'autonomie et en même temps d'interdépendance avec un collectif qui se gère via l'assemblée des associés de la coopérative.

En plus, il y a dans ce projet la volonté de faire vivre dans ce cadre une autre forme de rapport au travail.

Ce cadre expérimental permet d'imaginer une société dans laquelle la production économique pourrait être gérée d'une manière démocratique avec des formes de compagnonnage et de protection entre les travailleurs, d'imaginer des travailleurs libres, associés, protégés et émancipés.

*« Moi j'ai toujours envie de dire que la force de Coopaname c'est son projet politique » Entretien N°1.*

Cependant, ce projet politique n'est pas partagé partout et n'est pas assez ancré pour chaque membre de la coopérative, nous avons constaté en effet des sensibilités différentes selon les interlocuteurs en



fonction de leurs propres interprétations puisqu'il n'existe pas de documents écrits précisant le projet politique.

*« Un des points qui me plait dans le projet politique de Coopaname c'est qu'il n'y a pas de droit d'entrée par rapport à d'autres coopératives où il faut montrer que tu as déjà fait certaines activités, que tu as déjà fait du salariat à un certain niveau, que tu peux déjà contribuer, et moi ce que je trouve important, moi étant sociologue dans le domaine social, c'est bien évidemment la lutte contre les inégalités ! »  
Entretien N°13.*

*« Pour moi, le seul projet qui est une réalité et qui est un projet politique, si je peux le dire, c'est celui qui est écrit dans les statuts. Ce projet-là, il dit que Coopaname est là pour soutenir des activités dans des conditions humaines raisonnables, c'est-à-dire qu'on touche la juste rémunération de son travail en évitant toute la difficulté d'un lien hiérarchique directif » Entretien N°12.*

*« Pour moi, c'est réussir à proposer un modèle économique un peu alternatif au modèle dominant d'entreprise, déjà avec une entreprise partagée au niveau de la gouvernance, et puis que les personnes soient salariées de l'entreprise, donc qu'ils aient encore les avantages du salariat » Entretien N°2.*

*« C'est le rapport au travail, vivre dignement de son travail, c'est bien remettre des gens dans des droits issus du salariat, remettre des gens qui n'y serait pas forcément au départ, et puis les armer démocratiquement en interne, pour qu'ils puissent prendre des décisions pour eux même, pour les autres, pour le collectif, etc. » Entretien N°5.*

*« Pour moi, je pense que le fait que ce soit Coopaname un endroit avec à la fois l'ambition de réinventer le rapport au travail à partir de l'autonomie, de marier l'autonomie et les droits, ce qui n'est pas très souvent, et d'être un cadre collectif où il y a de l'éducation populaire. Les gens viennent ici inventer, avec d'autre qui vont rencontrer ici, des solutions à des problèmes qui ne sont pas encore identifiés »  
Entretien N°7.*

## 3 DES ACTEURS HYBRIDES EN CHANGEMENT CONTINU

Les acteurs de Coopaname sont des acteurs hybrides qui endossent plusieurs casquettes, le salariat et l'entrepreneuriat en étant des entrepreneurs-salariés et la coopération en devenant coopérateurs, puis sociétaires.

*« Tu es salarié, mais aussi tu fais partie de la gouvernance, donc tu es des deux côtés, tu es les deux. Je fais partie de la gouvernance parce que je suis associé donc je peux voter aux assemblées générales et à la fois je suis salarié parce que voilà en tant que salarié il y a ça aussi » Entretien N°3.*

### 3.1 DES ACTEURS CLES ?

Parmi ces acteurs, on retrouve des personnes influentes qui ont marqué l'histoire de la coopérative. Ces personnes-là ont joué un rôle très important dans la conception et la conceptualisation du projet initial de Coopaname, et restent des points de références rappelés régulièrement malgré le temps passé.

*« Il y avait une personne clé en fait qui était Stéphane qui je pense a profondément influencé même quand Hélène, Noémie et Luc étaient codirecteurs et qui avait une influence extrêmement importante. Il a continué d'influencer même après qu'il n'était plus directeur général... » Entretien N°3.*

*« De ce point de vue là, sur la conception et la conceptualisation. Il y a le nom de Stéphane par exemple qui va revenir, Joseph également, Élisabeth, mais moi j'ajouterai assez rapidement d'autres noms, notamment Hélène, notamment sur la mise en œuvre et le fait de poser les jalons sur le projet et puis sur la partie constitution de l'équipe initiale de la coopérative, aussi Véronique qui a joué un rôle sur à la fois les premiers recrutements et puis sur un élan dans le cadre du développement de la coopérative » Entretien N°1.*

*« Je dirai oui, il y a des personnes qui ont marqué Coopaname, je pense particulièrement à Stéphane, après Joseph d'une certaine manière aussi, il y a Luc qui a apporté pas mal de choses, Noémie aussi qui a apporté beaucoup d'encadrement et qui incarne Coopaname d'une façon complètement engagée » Entretien N°10.*

Ces acteurs clés jouent d'un côté le rôle de médiation, de régulation et de structuration, mènent le projet politique et assurent la continuité de sa transmission aux nouveaux, et garantissent de l'ordre au sein de la coopérative. C'est de cette manière-là qu'ils ont laissé leurs empreintes. Une empreinte qui s'estompe forcément avec le temps et avec l'arrivée des nouveaux acteurs, d'où l'importance de la transmission intergénérationnelle au sein de la coopérative.

*« Si tu veux, Anne, Josèphe, Stéphane, ce sont les fondations, petit à petit on demande moins de les voir, parce qu'évidemment Coopaname va passer dans le temps, mais celui qui ira à la recherche de la base de Coopaname il trouvera cette base-là ! » Entretien N°13.*

D'autres acteurs continuent de marquer le quotidien de la coopérative en impulsant des changements, en créant de nouveaux outils de gestion, en portant quotidiennement les activités des entrepreneurs, ou encore en structurant un poste ou une tâche.

*« Quelqu'un comme Hélène, quelqu'un comme Viviane qui sont là depuis très longtemps, qui portent vraiment le quotidien des activités des entrepreneurs, je ne sais pas si ce sont des leaders, mais en tout cas ce sont des pivots » Entretien N°13.*

D'un autre côté, le conseil d'administration joue un rôle influant en tant qu'instance décisive basée sur le bénévolat, la direction générale également qui porte et assure le côté opérationnel de la coopérative sans jamais perdre le sens.

Le collectif avec les différentes instances qui existent constitue donc des entités influentes qui peuvent finalement être des leaders plus que les personnes elles-mêmes.

Si on reprend le rôle important des fondateurs de la coopérative, il a été accompagné d'échanges et de structurations collectives avec les coopérateurs qui ont aussi eu un rôle aussi important à jouer.

*« Coopaname n'a pas été construite sur un super gérant qui a tout maîtrisé, Coopaname était dès le départ un projet collectif. Pour moi, c'est un peu compliqué de l'imaginer comme étant soit des personnes clés ou des processus clés, le personnifier de cette façon-là me semble compliqué ! » Entretien N°5.*

*« Moi je ne répondrai pas à ça parce que je trouve que c'est contreproductif par rapport au projet, et le fais de se plonger dans le truc des personnes clés, mythe coopanamien, etc. C'est tout ce que je ne veux pas faire de Coopaname » Entretien N°7.*

Donc c'est une histoire collective où chaque coopérateur a apporté sa pierre à l'édifice à son niveau. C'est un projet qui avance par le nombre et la diversité des gens qui le compose. Donc ce ne sont pas

les individus qui jouent un rôle clé, mais plutôt les espaces collectifs, notamment les collectifs de direction, de conseil d'administration, ou encore de représentants de salariés, et certaines commissions.

Ces espaces collectifs qui jouent ces rôles moteurs fonctionnent grâce aux gens qui naviguent dedans et qui peuvent être considérés comme des personnes clés puisqu'ils font partie d'un collectif clé, et ce sont aussi bien des entrepreneurs que des membres de l'équipe mutualisée.

## 3.2 DES ACTEURS ENGAGÉS ?

Les acteurs de Coopaname accordent une importance suprême à l'humain, sont engagés dans la notion de préservation des biens communs et militent pour rééquilibrer la distribution de profits entre parties prenantes. Ils s'intéressent à la finance solidaire, au développement durable, aux outils de travail collaboratifs, à l'émancipation économique et sociale, notamment des femmes, etc.

*« S'il n'y a plus de l'humain à Coopaname je ne resterai pas... » Entretien N°3.*

*« Si Coopaname était dogmatique, je serais déjà partie ! » Entretien N°13.*

*« Il y'a une vraie adhésion aux valeurs, tu ne pousse pas la porte de Coopaname par hasard » Entretien N°2.*

Ils militent pour la construction de collectifs dotés de lois communes pour se protéger et encadrer leur travail, mais certains trouvent qu'il n'y a pas assez de politiques de prévention de risques et militent pour instaurer un cadre plus clair et précis.

Ces acteurs pensent profondément que l'économie sociale et solidaire pourrait remplacer l'économie libérale à travers le fonctionnement des CAE et de Coopaname spécialement.

Ces acteurs ont une réelle valeur ajoutée dans l'investissement aux groupes de travail, aux commissions, comités et chantiers, dans le fonctionnement et la gouvernance également.

Certains acteurs ont une valeur ajoutée dans l'organisation et la structuration du travail, en apportant de la cohérence, de la réflexion aussi pour impulser, toujours, le projet de la coopérative.

D'autres acteurs étant entrepreneurs issus du monde lucratif apportent un point de vue différent et ramènent plus de diversité d'opinions en ayant plusieurs visions différentes du même sujet. La valeur ajoutée des acteurs peut être donc une expertise technique, sociale, ou humaine.

Ainsi, les acteurs de Coopaname ont intégré le monde coopératif pour diverses raisons :

*« Je connaissais un peu l'ESS et le monde coopératif, car j'ai fréquenté le milieu associatif du quartier, je viens d'un quartier populaire, mes parents étaient ouvriers, les aides aux devoirs qui s'organisent dans le centre social à côté, j'en ai bénéficié et j'en ai fait..., ce sont des choses avec lesquelles on vivait, il y avait des espaces de solidarité partout ! Et voilà, c'est quelque chose qui ne m'était pas inconnu, parce que j'en ai bénéficié » Entretien N°5.*

*« Je suis arrivé à l'économie sociale et solidaire tardivement, mais, j'avais un certain nombre de principes et de valeurs qui m'orientait plutôt vers une structure qui ne cherchait pas à maximiser le profit, mais qui avait un projet à vocation sociale » Entretien N°1.*

*« J'ai testé de travailler tout seul, je trouvais que ce n'est pas marron, là maintenant je ne fais rien tout seul, je suis toujours en binôme avec quelqu'un » Entretien N°10.*

*« Ce qui m'a profondément déplu dans le marché c'est l'absence totale de partage de la richesse ..., est-ce que j'ai vraiment choisi le monde coopératif ? Je voulais choisir un monde plus durable, donc voilà ça rentrait dans ce critère-là » Entretien N°11.*

*« J'ai des parents qui étaient militants, mutualistes et actifs de ce côté-là, donc j'avais une sensibilité pour cette approche du monde » Entretien N°12.*

*« Dans mon activité professionnelle, moi j'essaie de construire des collectifs, et donc ça me paraissait assez important d'être en même temps dans un collectif pour construire des collectifs, c'est pour ça que j'ai rejoint Coopaname » Entretien N°13.*

*« Ici, c'est un peu donner du sens à sa vie, donner du sens à son travail plutôt que d'installer des outils pour supprimer des emplois, c'est de créer de la richesse pour créer des emplois et pas pour rémunérer les actionnaires ..., il y a besoin d'un fond humain, les gens ont besoin de se retrouver ensemble et de travailler ensemble » Entretien N°4.*

*« Si je fais attention mon père était pompier, ma sœur est infirmière et là moi, je pense que ça fait partie de notre ADN familial quelque part ..., du coup pour moi c'est quelque chose d'une tradition familiale en fait » Entretien N°3.*

Ces acteurs sont animés par diverses motivations (*cf. Tableau 13*), et ont un niveau d'attachement et d'engagement différents. Le côté relationnel est très déterminant en effet, avec les rencontres, les échanges éventuels, et l'envie d'avancer dans le cadre d'un projet qui a du sens.

Ils évoquent aussi l'ambiance générale agréable puisque les gens choisissent de plein gré de venir travailler ensemble et ont la totale liberté de choisir avec qui, quand et comment travailler, la collaboration avec des interlocuteurs impliqués, la stimulation intellectuelle, les défis de transmissions, le projet enthousiasme, etc.

*« J'aime bien ce que je fais, j'adore ce que je fais même si j'ai beaucoup de travail. Et puis le fait de me sentir partie prenante d'un collectif et le fait qu'il y a une solidarité entre nous, c'est ce sentiment d'appartenance, et que ça à un sens ..., quand tu bosses tu bosses pour des personnes en fait et tu ne bosses pas pour des actionnaires » Entretien N°3.*

La dimension collective est très déterminante également, les membres de la coopérative ont le sentiment d'être utiles, d'avancer ensemble, d'appartenir à un projet collectif, et d'être une partie prenante qui apporte sa pierre à l'édifice.

Ce cadre de construction collective fait naître un sentiment fort d'engagement et d'attachement à la coopérative, surtout quand les valeurs personnelles s'avèrent cohérentes et en adéquation avec les valeurs de la coopérative.

Devenir associé est en effet la preuve d'engagement des membres de la coopérative. Ensuite, ils font vivre la coopérative à travers leurs propres investissements dans les différents espaces collectifs.

*« La coopérative m'apporte de nombreuses choses positives, elle m'apporte de la protection, du lien social, des connexions, et je trouve normal qu'à mon tour je m'implique dans la coopérative pour qu'elle puisse grandir et prospérer » Entretien N°8.*

Enfin, Coopaname inspire à ses acteurs de l'espoir et l'espérance d'un monde de travail meilleur à travers l'autonomie et la fédération des travailleurs, la mutualisation des moyens, la solidarité, les collectifs et la gouvernance partagée qui valorise chaque contribution.

Elle inspire aussi une voie d'une autre économie, beaucoup plus respectueuse des personnes et qui met l'humain au centre des préoccupations.

*« Je trouve qu'il y a un esprit « sororités » pour ne pas dire de fraternité (rires), en dépit de tout, il y a toujours les mains qui vont se tendre... » Entretien N°6.*

<b>Motivations</b>	<i>« C'est le côté relationnel, et de voir que ça fonctionne pour des gens ! » Entretien N°3.</i>
	<i>« Le fait de travailler pour une organisation qui a du sens ! » Entretien N°11.</i>
	<i>« Contrairement à d'autres entreprises de portage où il y a des profils assez uniformes, ici il y a assez de diversité, des gens de tout type, c'est agréable, c'est intéressant de les rencontrer » Entretien N°12.</i>
	<i>« Pour moi il y a un lien très fort entre mon activité professionnelle, et mon engagement à Coopaname, donc comme c'est tellement cohérent je ne vois pas ce que je vais faire ailleurs ! » Entretien N°13.</i>
	<i>« Pour moi ce sont des petites choses, j'ai l'impression que je sers à quelque chose ! » Entretien N°10.</i>
	<i>« D'abord, les valeurs éthiques qui sont développées, de faire attention aux gens, ensuite les gens sympathiques que j'ai croisés, le fait qu'il n'ait pas trop de subordination et qu'on soit vraiment dans l'échange en tout ce qui concerne le développement de notre activité et ce qui est en relation avec l'entité qui est Coopaname. Voilà toutes ces choses-là ..., et en fait tout bêtement le fait que je me sens bien » Entretien N°8.</i>
	<i>« Coopaname est un outil d'émancipation, dont j'en ai besoin ..., et de contribuer à ça, quelque part, c'est gratifiant... » Entretien N°5.</i>

Tableau 13 : Les sources de motivations des acteurs de Coopaname. Source : entretiens semi-directifs

### 3.3 DES ACTEURS RESILIENTS ?

Il faut savoir que Coopaname a été créé pour un modèle social des années 90, son projet politique n'a pas changé depuis sa création, mais elle a évolué depuis pour s'adapter aux changements de son environnement. La notion du changement est en effet permanente, ce qui engendre pour ses acteurs une évidente remise en question permanente.

*« En réalité Coopaname est en transition permanente » Entretien N°1.*

Cette mouvance peut quelquefois être déstabilisante, voir fatigante pour certains acteurs, et impacte directement l'identité de la coopérative.

*« On est en changement permanent, on est très perturbé par le changement de l'environnement qui déstabilise profondément notre activité en permanence, et effectivement depuis le prélèvement à la source jusqu'à les tonnes de nouvelles lois et réglementations, je pense que c'est un truc qui nous fatigue » Entretien N°7.*

*« En tant que membre de l'équipe, on a vécu depuis 2014 tout le temps en changement continu, changement de l'accompagnement individuel à l'accompagnement collectif, changement du modèle économique, changement de gouvernance, changement de direction générale, changement du système d'information, etc., etc. Et là je trouve que, bah ça fait beaucoup, beaucoup de changements tout le temps » Entretien N°3.*

Parmi ces changements, il y a la transition du modèle économique qui avait comme objectif de compenser la chute des subventions publiques et la suppression du CICE. Donc l'objectif était l'émancipation économique de la coopérative.

*« Là on voit bien le problème, parce que l'entité mutualisée était financée à 50% par les subventions, et les subventions c'est fini, donc il faut que ça soit les activités qui financent l'entité mutualisée, comme les entreprises classiques, la comptabilité, la paie, c'est bien financé par l'activité de l'entreprise, donc il faut qu'on devienne une entreprise qui équilibre ses charges par ses produits. Ce n'est pas parce qu'on fait partie de l'économie sociale et solidaire, qu'on ne puisse pas se permettre » Entretien N°4.*

*« Je pense que Coopaname a fonctionné beaucoup avec des subventions au départ et que se sont un peu diminués, ce qui a amené d'ailleurs à la réflexion sur le modèle économique » Entretien N°12.*



Ce chantier de transition du modèle économique a duré trois ans, trois ans de réflexion, d'échanges, et de remise en question. Les solutions ont été en effet testées et challengées pour valider leur solidité technique par plusieurs acteurs impliqués dans le processus.

Nous rappelons ici que le nouveau modèle économique est basé sur une contribution fixe de 30 euros dès l'entrée à la coopérative pour couvrir l'assurance et l'école coopérative, une contribution variable au fonctionnement de 13,5% de la marge brute de l'activité, et une remontée en capital de 2% pour les associés.

Sachant qu'avant la transition économique, les coopérateurs payaient 15 euros d'assurance quand il devenait salarié, versait 11,5% de leur marge brute, et participait de 3% de remontée en capital une fois associé.

Les deux résolutions proposées par le conseil d'administration lors de l'assemblée générale<sup>35</sup> étaient très proches, ce qui a provoqué une certaine frustration chez certains coopérateurs, mais c'était finalement le fruit d'une construction collective assez convergente.

*« Il n'y avait pas de réel choix, donc je n'ai pas vécu ça comme une grande démocratie totale si tu veux (rires) ! » Entretien N°12.*

*« Je pense que ça fait partie du processus d'appropriation que les gens ont bien aimé, comme les gens étaient associés depuis longtemps au fait c'était intéressant qu'ils disent leur dernier mot, c'était important symboliquement que ce dernier choix se fasse en AG » Entretien N°7.*

Les membres de la coopérative impliqués dans ce chantier avaient besoin d'être informés pour voir comment leur coopérative va tenir l'équilibre entre l'ancrage du projet politique et la prise en compte de la réalité économique des activités. C'était la raison principale de leur participation.

Ils trouvent que c'était une période riche en débats démocratique, dense en termes de temps d'animations et pesante en termes d'incertitude. Une période refondatrice qui a amené à des changements véritables.

A travers les résolutions et expérimentations mises en place, la coopérative s'est engagée en effet sur plusieurs innovations engendrant d'énormes changements culturel et technique.

Certains d'autres pensent, en revanche, qu'il y avait une bonne volonté de fonctionnement démocratique, mais qu'il fallait faire appel à une expertise externe à la coopérative pour accompagner la transition et garantir l'objectivité de son processus.

---

<sup>35</sup> Revoir chapitre 4 - présentation de l'étude de cas.

*« J'avais quand même l'impression que c'était déjà joué d'avance » Entretien N°6.*

Donc les membres de la coopérative avaient des avis divergents concernant la solution apportée dans le chantier qui consistait principalement en la fin de gratuité de l'école coopérative.

*« La coopérative a besoin de vivre et c'est normal quand s'implique financièrement. Je comprends que ce soit difficile de demander à quelqu'un qui est en CAPE et qui n'a pas de revenu de payer sa part de contribution sur l'assurance et sur l'école coopérative, mais quelque part pour que cette coopérative existe il faut qu'elle puisse avoir de quoi financer ce qu'elle offre, et la monnaie d'échange c'est l'argent » Entretien N°8.*

*« Pour moi ce projet a été présenté sous une forme qui ne me convenait pas, puisqu'elle consistait à dire, vous les entrepreneurs salariés qu'est-ce que vous êtes prêt à payer en plus, jusqu'où vous êtes prêt à payer plus ? Avec comme principe sous-jacent qui est à dire pour faire la même chose » Entretien N°12.*

Le changement a été approuvé finalement par consensus lors de l'assemblée générale, mais a engendré des réticences chez certains membres de la coopérative, et un changement de rapports entre l'équipe mutualisée et les entrepreneurs.

*« L'idée était, oui on reste ouvert, on accepte sans critères, etc., même si ça veut dire qu'en face, on est prêt à payer 13,5% ... La manière dont ça faisait consensus, ça m'a toujours un peu impressionnée ..., finalement il y'a quand même eu un consensus très fort pour trouver une solution, il n'y a pas eu de rejet de tout ça » Entretien N°2.*

*« Être à Coopaname, ça coûte, et là je pense que les gens ne se rendaient pas compte de ça, que ça pouvait coûter d'être à Coopaname. Comme on paie son ticket pour prendre le métro, faire le voyage avec Coopaname, là on a chiffré le coût ! Peut-être trop haut ou trop bas, je n'en sais rien, mais il a été discuté et débattu pendant 3 ans » Entretien N°4.*

Des impacts ont été constatés depuis, notamment une vague de sortie d'acteurs. Ces acteurs ne détenaient pas forcément de grosses activités, mais plutôt n'ont pas adhéré au nouveau modèle économique.

On a recensé également des acteurs non actifs économiquement considérant la coopérative comme un réseau social uniquement, et des acteurs qui détenaient des activités dormantes, qui n'ont jamais généré de chiffre d'affaires, mais préféraient garder un accès ouvert sur la coopérative.

*« Il y a eu un effet de départ pour ceux qui avaient des activités dormantes, ce qui est finalement positif en soi ..., ça permet d'avoir l'effectif réel » Entretien N°9.*

*« Ils m'ont dit qu'il y avait 250 départs. Il y avait quand même l'idée de faire partir les vieilles activités qui ne tournent pas. Pour moi, c'était de l'ordre de la stimulation de l'activité » Entretien N°6.*

*« Avant d'y être, moi je n'étais pas sereine, comment ça allait se passer ? Comment tout ça allait être accueilli ? Je m'étais dit qu'il va y avoir une vague de départ, et effectivement il y'a eu une vague de départ de personnes qui avaient peu ou pas d'activité, mais qui n'étaient pas d'accord avec le changement » Entretien N°5.*

Le changement du modèle économique a permis en effet à ces personnes-là de se mettre en question et de se dire c'est quoi le sens de rester à Coopaname et d'y développer son activité.

La fin de la gratuité a permis également une prise de conscience qui consiste à dire que Coopaname n'est pas une association. C'est une coopérative d'activité et d'emploi avant tout, un endroit qui permet aux entrepreneurs de développer leur activité économique en proposant des services d'accompagnement et de prise en charge de toute la partie administrative tout en bénéficiant de son réseau social, collectif et solidaire.

Le changement du modèle économique a impacté également les relations entre l'équipe mutualisée et les entrepreneurs.

Les membres de l'équipe mutualisée trouvent que la mise en place de la contribution fixe a un impact lourd puisque ça nécessite des prélèvements directs aux entrepreneurs, ce qui change un peu la relation entretenue entre les deux parties.

*« On a été dans la recherche de la minimisation de brutalité du processus en prévenant, notamment en impliquant, en motivant et en faisant partager tant que c'était possible dans la prise de décision » Entretien N°11.*

*« Je pense que c'était plus dur pour certains membres de l'équipe de demander la contribution fixe, je pense que c'était quelque chose de compliqué peut-être même de douloureux pour eux... » Entretien N°8.*

Une certaine résistance au changement a été constatée en effet malgré le travail pédagogique qui a été réalisé tout au long de la période du chantier.

*« Moi j'ai eu des retours comme, ah, mais on te paie ! parce que tu paies 30 euros à la coopérative ..., je n'ai pas réagi en fait, je ne l'ai pas fait même si ça m'a très profondément touché » Entretien N°3.*

« On a toujours une bonne centaine de personnes qui ne veulent pas signer les mandats de prélèvements, on se demande où ça va nous mener ..., à l'extrême on pourra dire que ces 100 personnes ne vont pas adhérer au système et vont partir, sachant que depuis le début de l'année, il y a quand même 250 personnes qui sont parties » Entretien N°11.

« Les 13,5%, ce n'est jamais contesté, il n'y a jamais des gens qui nous disent, on veut rester à 11,5%, ça ne se pose pas trop » Entretien N°2.

Du côté des entrepreneurs, certains pensent que les nouvelles règles de gestion sont favorables aux membres de l'équipe mutualisée qui ne paient pas de contributions, mais bénéficient de la baisse de la remontée en capital en tant qu'associés de la coopérative.

« Le principe de donner à l'entité mutualisée, je ne suis pas opposé au principe, après au niveau du montant je n'en sais rien, on a passé une année là-dessus ..., et je ne sais pas, est-ce qu'il fallait plus ou moins, mais dans tous les cas, moi je vois qu'une partie de ce fond aurait pu aller non pas entièrement pour l'entité mutualisée, mais pour une caisse qui permettrait de soutenir les collectifs ..., les collègues le disent cache, ça profite à qui ce modèle économique ? On passe d'une remontée en capital de 3% à 2 %, bah ça profite aux permanents ! On leur file de l'argent pour pérenniser leurs postes, mais en plus ils paient moins » Entretien N°6.

Sachant que Coopaname garde toujours l'enjeu de rester ouverte à tous, ces nouvelles règles de gestion peuvent mettre en cause son attractivité. La fidélisation de ses coopérateurs est un point important aussi à souligner.

Il faut savoir que ce mouvement de sorties a été accompagné par un mouvement d'entrées compensatif. En plus, les nouveaux adhérents ne considèrent pas en effet les contributions comme un frein à l'entrée.

« Les gens qui viennent aux informations collectives, on leur dit eh bien 30 euros pour participer à l'assurance et l'école coopérative, en fait ça ne leur choque pas ! Vu qu'il n'y a pas d'avant et d'après ça ne change absolument rien, ceux qui étaient déjà là essaient de comparer avant et après la transition et c'est ce qui complique la chose » Entretien N°8.

« On a bien défini une cotisation fixe à 30 euros par mois, ce qui n'a, accessoirement à ce que j'ai compris, choqué pas grand monde, il y a quelques personnes qui étaient résistantes, mais même les gens qui sont entrés dans la coopérative après leur apparaît relativement normale, sauf ceux qui ont une grosse difficulté financière » Entretien N°12.

*« Le modèle dans son évolution comme il est présenté au nouveau coopanamien ne fait pas partir les gens ! Cela veut dire que ça tient ! Ça tient dans la philosophie, ça tient dans l'économie ! » Entretien N°13.*

Concernant le taux de participation au chantier, les dirigeants étaient globalement satisfaits de l'implication des membres de la coopérative.

Les acteurs impliqués dans le changement ont vécu des moments forts, notamment lors de l'assemblée générale pendant laquelle ils ont procédé au vote par cartons pour acter le changement.

Le séminaire des associés avec son débat mouvant également et la tournée des établissements dans laquelle les causeries ont été organisées pour démultiplier les temps d'échanges et de débat collectif sur les besoins et les attentes des coopérateurs étaient aussi des moments forts aux yeux des participants.

*« Il y'a eu aussi des séminaires qui ont été organisés, des séminaires d'expérimentation, plus un séminaire d'équipe, l'intéressant aussi c'était de participer et d'innover, je trouve que les séminaires étaient assez intéressants et ouverts pour mener de nouvelles expérimentations » Entretien N°9.*

*« Les gens se sont impliqués, mais il n'y avait pas tout le monde, tu as les chiffres..., mais il y avait le noyau en fait ! » Entretien N°7.*

*« Il y a un bon taux de participation à Coopaname, on ne peut pas s'attendre à ce que les gens se passionnent, il faut voir aussi que quand tu as de gros problèmes tout le monde est là, et en fait je pense qu'il y a deux choses, les gens globalement ont de la bonne confiance et du coup ils délèguent un peu. Le deuxième je pense que c'est un argument un peu pragmatique, en fait les gens ont peu de temps disponible donc s'ils ont un peu confiance ça marche ! ..., globalement à Coopaname on a des taux de participation qui ne sont pas du tout catastrophique ! » Entretien N°7.*

Un consensus a été obtenu malgré les réticences et résistances de certains acteurs, notamment grâce aux temps de partage, d'information et de réflexion, et au travail pédagogique réalisé à l'aide de simulateurs, sondage et supports médiatiques.

Ainsi, les coopérateurs estiment qu'il y a eu une vraie communication avec les tenants et aboutissants du changement, une vraie écoute dans les échanges, et une organisation axée sur l'anticipation.

*« Il y a eu quand même un bon travail sérieux et approfondi, après, les hypothèses elles sont ce qu'elles sont ! Mais il y a quand même un bon travail » Entretien N°6.*

*« Le processus je l'ai trouvé vraiment intéressant, je trouve une bonne qualité de décision, la communication aussi qui fait partie du processus » Entretien N°7.*

*« Le côté positif c'est que ça crée des liens avec la salamandre » Entretien N°10.*

En plus, cette transition économique a suscité l'intérêt des milieux coopératifs partageant les mêmes besoins, problématiques et enjeux.

*« Le chantier a quand même fait écho auprès d'autres CAE qui nous contactent sur comment vous avez fait ..., c'était un peu regardé de l'extérieur, c'est intéressant aussi ! » Entretien N°2.*

*« Le point fort c'est que Coopaname est devenu un leader. Maintenant, le leader doit montrer l'exemple quand même, si on se casse la gueule tout le monde va dire ouais ce sont des rêveurs ce sont des utopistes, on vous la bien dit, l'ESS, ça ne peut pas marcher ..., ils nous attendent au pied et on est sous les feux des projecteurs... Quand on dit coopérative, ils disent qu'il faut aller voir Coopaname ! C'est un avantage, mais ça peut aussi être un inconvénient, il faut être à la hauteur de sa notoriété ! » Entretien N°4.*

Enfin, ce changement a permis de garantir un résultat positif de la coopérative sans créer de difficulté en ressources humaines. De ce fait, la santé financière de la coopérative est maintenue sans effets négatifs sur l'équipe mutualisée en particulier.

En revanche, ce changement pose des questions sur la pérennité absolue de la coopérative, manque d'esprit critique et de temps d'analyse. C'est le sentiment partagé par les acteurs impliqués.

A titre d'exemple, certains coopérateurs estiment qu'il fallait se poser aussi la question de comment optimiser nos charges en tant que coopérative pour dépenser moins dans ce contexte de chute de subventions. Ils critiquent ainsi le fait qu'on a réfléchi à augmenter les produits de la coopérative à travers la fin de la gratuité des services sans réfléchir à baisser ses charges en diminuant les dépenses de l'équipe mutualisée, sachant que cette dernière souffrait déjà d'un manque d'effectif.

*« Les difficultés externes sont payées strictement par les activités des entrepreneurs salariés, qui du coup réduisent leurs revenus nets, c'est dommage ! » Entretien N°12.*

En gros, ces coopérateurs voulaient qu'on s'intéresse plus au mode de fonctionnement de la coopérative pour rechercher des pistes d'amélioration de son efficacité et de son efficacité sans impacter leur revenu.

*« Quand on discute dans les couloirs les uns et les autres, tout le monde n'a pas trouvé ça normal non plus, même s'ils n'ont pas voté parce qu'ils ne sont pas associés, ils n'ont jamais voulu s'exprimer »  
Entretien N°12.*

Sur le long terme, les contraintes économiques de Coopaname vont peut-être contraindre certaines personnes, qui sont les plus fragiles, à s'éloigner du modèle de la coopérative. Ce risque de dérive pourrait être évité grâce à la politique d'exonération qui a été mise en place.

L'exonération à la contribution fixe est censée en effet protéger les plus vulnérables certes, mais sa mise en œuvre s'avère complexe.

Pour conclure, les acteurs de Coopaname ont adopté des postures différentes face à ce changement (cf. Figure 31).

Certains ont eu en effet une posture très positive en étant convaincus que leur coopérative a besoin de leurs contributions pour obtenir son autonomie financière. Ils ont donc accepté le changement avec ses nouvelles règles de gestion votées. Cette catégorie d'acteurs était impliquée dans le processus pour défendre ces idées.

D'autres acteurs ont eu une prise de conscience à la suite de la fin de la gratuité des services proposés par la coopérative. En effet, leur activité économique n'est pas suffisamment viable pour supporter le coût d'être à Coopaname, ils ont donc refusé le changement et choisi de partir.

D'autres acteurs, qui ne sont pas engagés dans le projet politique de la coopérative, ont préféré quitter la structure à la suite du changement pour se lancer dans l'auto-entrepreneuriat ou intégrer une société de portage ayant un meilleur avantage concurrentiel.

La dernière posture adoptée était d'accepter le changement et de le considérer comme « normal » puisqu'il n'a pas impacté leur quotidien.

Il est clair désormais que le changement du modèle économique a engendré un réel changement culturel au sein de la coopérative.

Toute personne qui rentre développer son activité doit en effet contribuer financièrement au niveau de la coopérative sans attendre de générer un salaire, tout en ayant la possibilité de bénéficier des différentes exonérations mises en place.

La notion de résilience varie d'un acteur à un autre selon son niveau d'engagement au projet politique, son niveau d'attachement aux valeurs de la coopérative, et la réalité de son activité économique, en d'autres termes, est-ce qu'elle va supporter le coût d'adhésion à la coopérative ou pas.

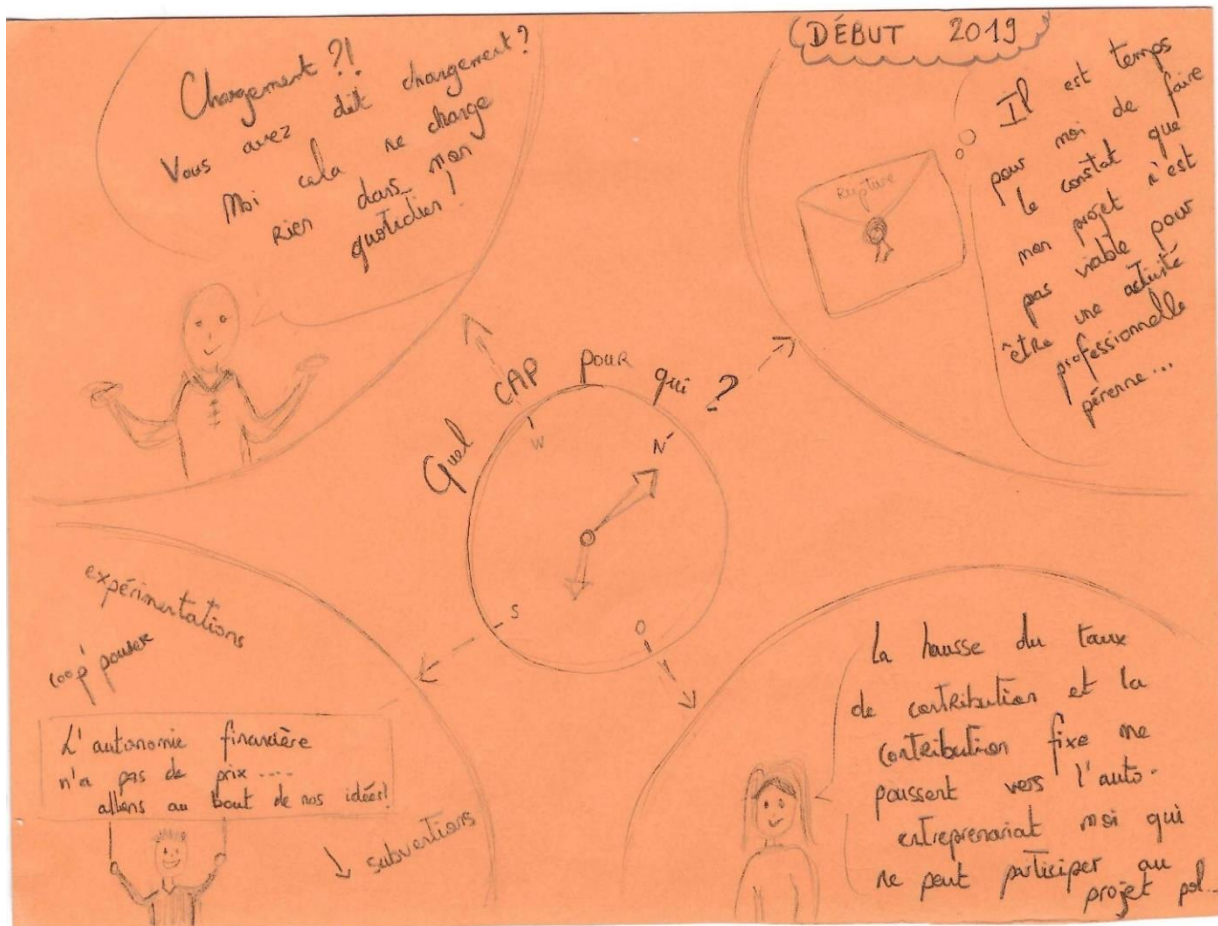


Figure 31 : Les acteurs de Coopaname face au changement. Illustration. Entretien N°2





A travers ce cinquième chapitre, nous nous sommes intéressés à l'identité organisationnelle de Coopaname. Nous avons alors collecté les éléments qui constituent cette dynamique à travers les discours des coopérateurs et coopératrices puisque l'objectif initial de ce chapitre était de présenter des regards croisés sur l'identité organisationnelle coopanamienne.

Cette identité organisationnelle se distingue par une organisation spécifique dotée d'une hiérarchie et d'une structure propre à la coopérative.

Au sein de cette structure, nous trouvons le conseil d'administration, la présidence, la codirection, la coordination, et l'équipe d'accompagnement. On a pu voir également les différents mécanismes de coordination que la coopérative privilégie pour communiquer entre les différents postes.

Cette identité organisationnelle se distingue également par l'utopie de la coopérative et son projet politique, son histoire, et ses valeurs. Elle se transmet à travers les rites et les phénomènes collectifs partagés entre acteurs.

Cette culture est diffusée grâce aux acteurs hybrides qui font face au changement en continu. Nous avons pu ainsi voir comment ces acteurs peuvent être des acteurs clés, des acteurs engagés, et des acteurs résilients.

A ce stade, nous allons pouvoir analyser, dans un dernier chapitre, la dynamique identitaire de Coopaname grâce aux comportements observés et discours collectés. Nous allons en effet argumenter ses logiques institutionnelles complémentaires, nous allons montrer l'importance des politiques d'embauche et de socialisation, et nous allons discuter de ses facteurs constitutifs et vecteurs interdépendants.

## SIXIEME CHAPITRE

# ANALYSE DE LA DYNAMIQUE IDENTITAIRE DE COOPANAME

---

Puisque l'identité organisationnelle se définit par des facteurs politiques et structurels, l'imaginaire organisationnel, et les systèmes d'action (Larçon et Reitter, 1979), la dynamique identitaire coopanamienne se précise à partir de ces quatre facteurs constitutifs.

Et puisqu'elle se définit à travers sa culture partagée entre des acteurs qui font face continuellement à des situations de changement, sa singularité s'établit alors à travers ces trois vecteurs : la culture, les acteurs et le changement (Reitter et al., 1991).

En plus, l'étude des spécificités institutionnelle, organisationnelle et managériale de la coopérative s'est avérée très riche en matière d'informations permettant d'établir ses traits distinctifs.

La réponse à la question, qui sommes-nous en tant qu'organisation, notamment dans un contexte de changement, va être obtenue alors en analysant exhaustivement ces facteurs et vecteurs de l'identité organisationnelle à travers notamment les discours collectés des acteurs sociaux interrogés.

Tout d'abord, Coopaname est une organisation hybride regroupant trois logiques institutionnelles hétérogènes, mais complémentaires. Elle a une organisation spécifique inspirée à la fois de ses racines coopératives ouvrières (Bost, 2011), d'une organisation ad hoc (Mintzberg, 1998), et des pratiques de management postmoderne (Lacan, 2016 ; Silva, 2020).

Par rapport à d'autres milieux coopératifs, Coopaname se distingue par sa gouvernance partagée. Au fil des temps, le pouvoir s'est déplacé en effet de l'équipe fondatrice à l'ensemble de l'équipe, puis aux entrepreneurs-salariés. La coopérative n'est ni une coopérative d'entrepreneur dans laquelle les entrepreneurs-salariés détiennent la totalité du pouvoir ni une CAE où l'équipe mutualisée a toute la légitimité de prise de décision.

Son originalité réside dans le fait d'être entre les deux modèles. C'est-à-dire de considérer que la coopérative est une SCOP et que tous ses membres sont des salariés qui travaillent ensemble en faisant attention à l'équilibre et à la place de chacun pour essayer d'inventer un modèle hybride à cheval entre les deux modèles.

Il y a en effet un fonctionnement qui est organisationnellement démocratique chez Coopaname qui se préoccupe de la qualité de vie au travail, ce qui nécessite de la rigueur et beaucoup de souplesse humaine.

Nous commençons ce chapitre par cette fiche signalétique (*cf. Figure 32*) à travers laquelle nous dressons une sorte de « carte d'identité » de Coopaname.

Coopaname est en effet une coopérative d'activité et d'emploi (Bost, 2011) âgée d'une vingtaine d'années qui offre à ses 600 coopérateurs une alternative au chômage et à la précarité de l'auto-entrepreneuriat (Sangiorgio et Veyer, 2009). Elle a fait le choix de rester ouverte à tous malgré ses contraintes économiques, et continue d'offrir à ses coopérateurs sécurisation, mutualisation, et coopération (Veyer, 2011).

C'est une structure hybride (Boudes, 2018) qui a opté pour une organisation ad hoc (Mintzberg, 1998) tout en se basant sur la confiance (Blanchot, 2018) et en adoptant un paradigme de postmanagement (Lacan, 2016 ; Silva, 2020 ; Silva et Strohl, 2016).

Par l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1998) et les processus de prise de décision collective à travers le consensus et le consentement, la hiérarchie est adoucie par ses formes horizontales et par des liens sociaux plutôt que des liens de subordination.

Si on dresse un SWOT, la force de Coopaname serait la résilience de ses acteurs et ses innovations institutionnelle, managériale, et sociale ; sa faiblesse serait principalement son modèle économique peu autonome ; ses projets inter-coopératifs, son projet bigre et ses initiatives de coopératives éphémères seraient ses principales opportunités ; quant à ses menaces, ce serait principalement les phénomènes d'épuisement, de surcharge mentale et de burn-out chez les membres de la coopérative.

Par ses principes et ses valeurs, Coopaname continue de tracer son chemin en gardant en tête son utopie initiale, qui est un rapport au travail fait d'émancipation, d'autonomie, d'éducation, et de plaisir, pour réaliser son projet politique de mutualité de travail.

De ces éléments, émane une dynamique identitaire unique et propre à la coopérative.


<b>Logo :</b>				<b>Nom :</b> Coopaname
<b>Structure :</b> Hybride		<b>Coordination :</b> Ajustement mutuel et supervision directe		
<b>Utopie :</b> Un rapport au travail fait d'émancipation, d'autonomie, d'éducation, et de plaisir				
<b>Prise de décision :</b> collective, par consensus, consentement, et vote			<b>Organisation :</b> ad hoc	
<b>Paradigme :</b> Postmanagement		<b>Hiérarchie :</b> Horizontale, avec des formes précises de verticalité		
<b>Offre :</b> Alternative au chômage et à la précarité de l'auto-entrepreneuriat			<b>Age :</b> 20 ans en 2024	
<b>Gouvernance :</b> 1 personne 1 voix		<b>Principe :</b> Bien commun, utilité sociale, confiance		
<b>Taille :</b> 600 personnes en 2020		<b>Statut :</b> SCOPE - SA partagée et autofinancée par les activités des membres		
<b>Relations :</b> Liens sociaux au lieu des liens de subordination		<b>Filiation :</b> Education populaire ouvrière, mutualisme		
<b>Valeurs :</b> Prééminence de la personne humaine, démocratie, solidarité, et partage				
<b>Force :</b> Résilience, innovations institutionnelle, managériale, et sociale			<b>Faiblesse :</b> Modèle économique dépendant, culture d'urgence, culture de l'interruption	
<b>Service :</b> Sécurisation, mutualisation, coopération		<b>Enjeux :</b> Maintenir la démocratie, quelle que soit la taille de la coopérative		
<b>Menaces :</b> Phénomènes d'épuisement, de surcharge mentale et de burn-out			<b>Projet :</b> Mutualité de travail	
<b>Opportunités :</b> Projets inter-coopératifs, projet bigre, les coopératives éphémères...				

Figure 32 : Fiche signalétique de Coopaname. Source : autrice

Ainsi, et à travers cette photographie de la coopérative (*cf. Figure 33*), on peut visualiser la structure qui se compose de plusieurs instances et équipes travaillant ensemble dans un cadre démocratique.

Les relations entre les différents postes de travail sont interdépendantes et les liens sont plus souvent horizontaux plus que verticaux.

Le conseil d'administration est composé de la coprésidence élue parmi les membres du CA, de la codirection désignée par le CA, et des administrateurs élus par et parmi les associés de la coopérative lors des assemblées générales.

La coordination est composée de la codirection et des coordinateurs parmi l'équipe mutualisée qui dépend directement de la coordination.

Le CA gère et décide des commissions ouvertes uniquement aux membres associés, ils lancent mutuellement les chantiers ouverts à tous les membres de la coopérative.

Quant aux comités, ils sont composés selon des modalités définies paritairement par le CA. On trouve le comité social et économique, le comité d'engagements, le comité d'éthique, et en fin, le comité de formation.

Nous allons analyser dans la suite de ce chapitre comment la dynamique identitaire de Coopaname se distingue par ses logiques institutionnelles complémentaires et se transmet grâce à la socialisation organisationnelle. Nous analyserons également ses facteurs constitutifs, à travers ses facteurs structurels et politiques, ses systèmes d'action et son imaginaire organisationnel, et nous verrons comment sa culture se diffuse par des acteurs clés engagés agissant dans un contexte omniprésent de changement.

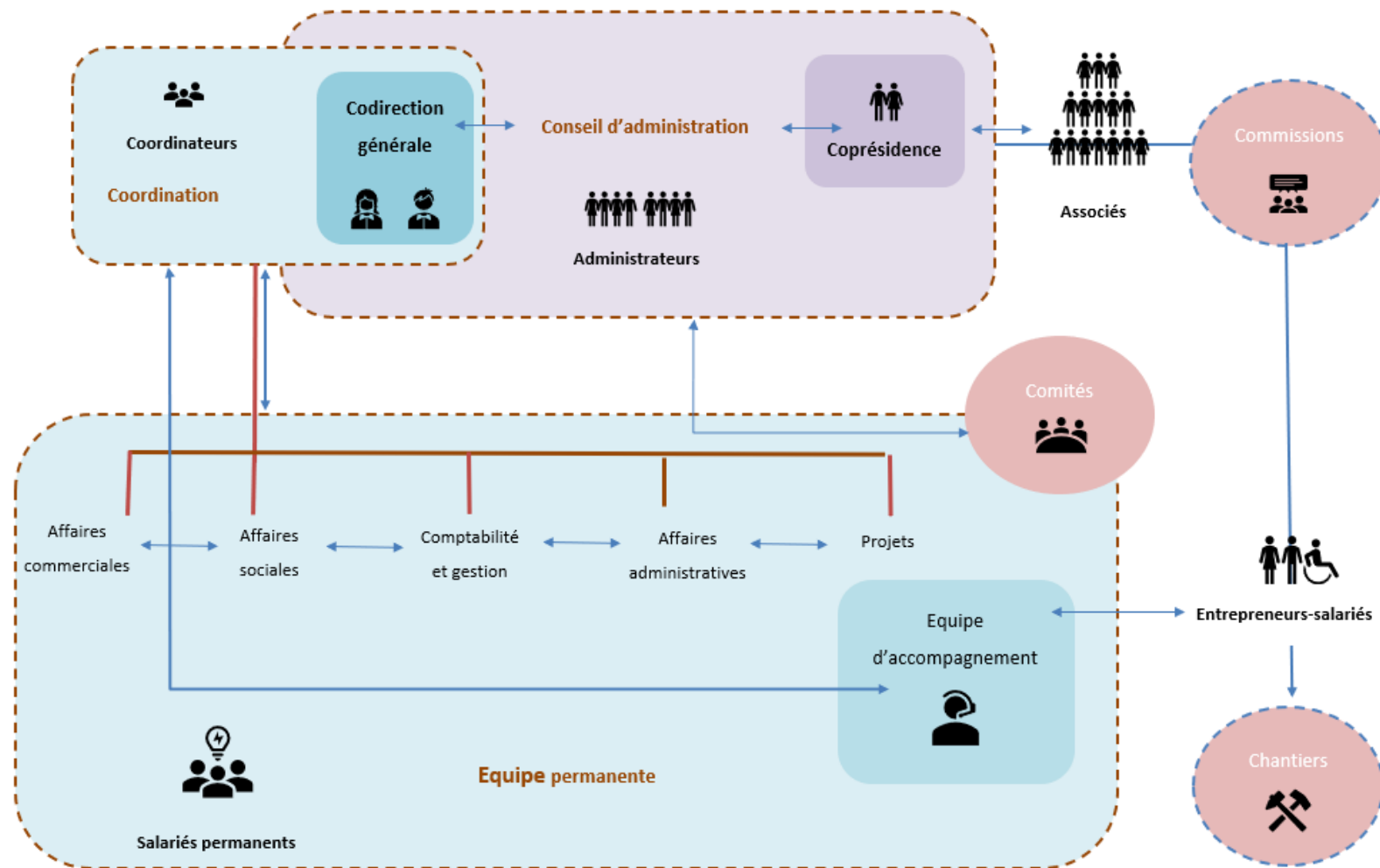


Figure 33 : Photographie de Coopaname. Source : autrice

# 1 DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES COMPLEMENTAIRES

A travers une requête de fréquence de mots<sup>36</sup> (cf. *Annexe 7*), nous avons pu souligner des affirmations confirmant la prévalence de la pluralité institutionnelle au sein de Coopaname.

A travers un nuage de mots (cf. *Figure 34*), les trois logiques institutionnelles sont représentées par un vocabulaire distinct appartenant aux trois logiques.

Les mots « coopérative », « sociale », « coopérateurs », « partage », « personnes », « commun », « associés », « collectif », « subvention », « société », « mutualisé », appartiennent à la logique sociale ;

Les mots « économique », « entrepreneurs », « entreprise », « projet », « chiffres », appartiennent à la logique lucrative ;

Et, les mots « salariés », « travail », « réunions », « pouvoir », « direction », « coordination », « processus », « métier », « décision » appartiennent à la logique salariale ;

Donc nous confirmons que Coopaname est une organisation hybride au sein de laquelle trois logiques hétérogènes sont combinées. Cette pluralité institutionnelle réussie caractérise sa dynamique identitaire.

Et, sachant que l'hybridité touche à la fois la dimension institutionnelle, organisationnelle et identitaire (Bovais, 2014 ; Battilana et Lee, 2014 cités dans Juban, Charmettant et Magne, 2015), le nuage de mots révèle aussi la présence d'un vocabulaire appartenant à la dimension identitaire à travers les mots « culture », « changement », « membres », « habitudes », « valeurs », « transition », « transformation », « chantier », « leaders », « principe » ;

---

<sup>36</sup> La requête de fréquence de mots a été réalisée dans le logiciel Nvivo 11. Les critères de fréquence étaient de rechercher les mots dans les retranscriptions des entretiens semi-directifs réalisés, avec longueur minimale de 6 lettres et regroupement avec synonymes uniquement. On a pu obtenir ainsi les 80 mots les plus cités par nos interviewés.





Chacune de ces trois sphères représente une logique institutionnelle.

Au moment de la réalisation de notre étude, la codirection générale était composée de trois personnes clés. Chaque personne prenait la charge et la responsabilité d'un champ d'action bien précis, ce qui faisait d'elle une référente de la logique institutionnelle qu'elle représente à travers le champ d'action qui lui a été attribué.

Ces trois représentants des logiques salariale, sociale, et lucrative co-exercent leurs fonctions de direction en équipe et partagent ensemble les responsabilités de la coopérative.

*« Au départ dans la transition de la codirection générale on s'était dit qu'il fallait qu'on soit entre guillemets une affectation un peu plus spécifique, même si ça reste un travail collectif et collégial que chacun devait avoir un peu son champ d'action. Et donc le champ d'action qui était identifié au début c'étaient plutôt les affaires sociales et quelque part la dynamique interne de la coopérative sur tout ce qui était le parcours personnel des personnes au sein de la coopérative. C'était plutôt le champ d'Hélène ..., Deuxième aspect, tout ce qui était relations extérieures, projet de partenariats extérieurs, sur cette partie-là c'était plutôt Noémie ..., puis une partie qui était plutôt liée autour de la sphère finance, économie de la coopérative. Donc sur cette partie-là j'étais plutôt identifié » Entretien N°1.*

*« Des fois, par exemple, on va avoir une action beaucoup plus sociale pour quelqu'un qui n'a plus de logement, et là on ne va pas forcément avoir une action d'accompagnement d'entrepreneuriat, mais plus des actions pour avoir un logement pour cette personne parce qu'elle est à la rue, etc. Quand c'est résolu, on revient vers l'entrepreneuriat classique » Entretien N°5.*

La confiance et la complémentarité entre ces acteurs clés et représentants de logiques institutionnelles hétérogènes ont fait que ces logiques sont devenues complémentaires malgré leur hétérogénéité.

La qualité hybride de ces acteurs joue en effet un rôle très important et contribue à la réussite de cohabitation et complémentarité des logiques institutionnelles à Coopaname (cf. Figure 35).

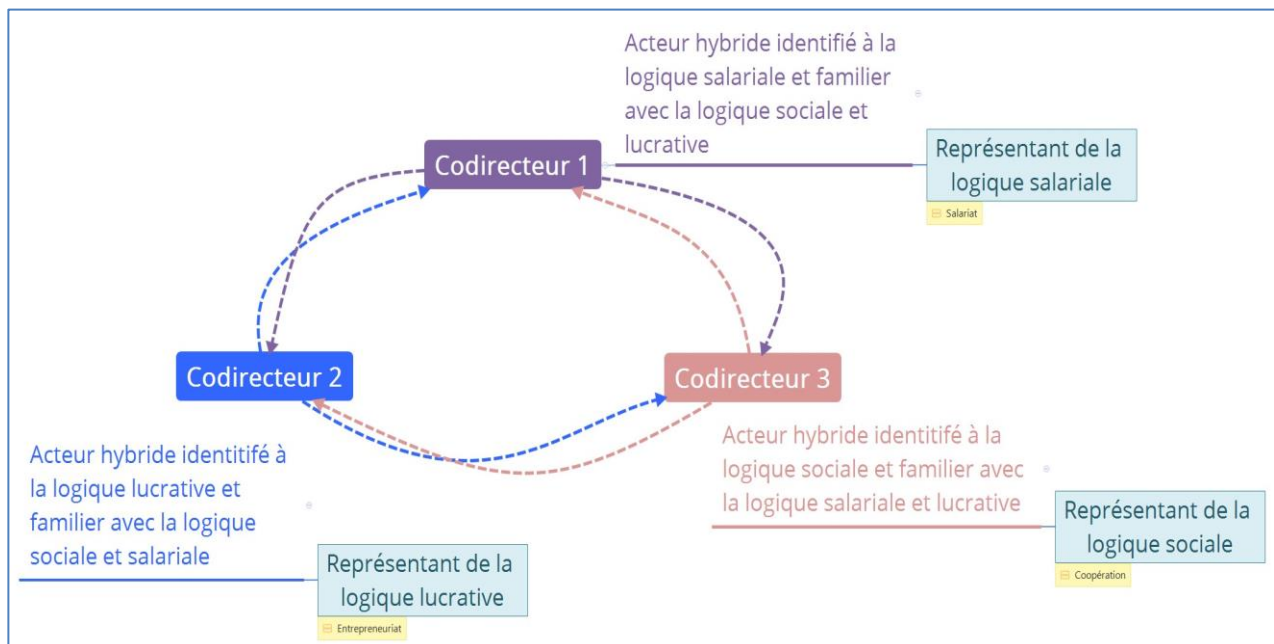


Figure 35 : Les acteurs clés hybrides de Coopaname. Source : autrice

Rappelant ici que l'acteur hybride est celui qui est capable de faire des liens entre les frontières institutionnelles (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015). Dans notre cas, ces acteurs hybrides sont les codirecteurs généraux qui ont une mission bien précise : passer d'une situation de simple coexistence de logiques à une situation de coopération de logiques institutionnelles.

Les codirecteurs adhèrent en effet aux trois logiques institutionnelles avec des niveaux différents, et ont un « multi » positionnement dans les logiques tout en ayant une compréhension parfaite des autres logiques institutionnelles.

Si on prend l'exemple du codirecteur 1, il représente la logique institutionnelle lucrative, donc il est identifié (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015) à cette logique. Au même titre, il reste familier (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015) avec les deux autres logiques salariale et sociale.

De la même façon, le codirecteur 2 est identifié à la logique lucrative tout en étant familier avec la logique sociale et salariale.

*« La finance m'intéresse, mais une finance qui fait sens » Entretien N°1*

Quant au codirecteur 3, il est identifié à la logique sociale, mais reste familier avec les deux autres logiques. C'est ce multipositionnement qui crée de la complémentarité entre les trois représentants et donc entre les trois logiques.

---

*« C'est un lieu où l'humain en fait est aussi important que l'activité économique » Entretien N°3*

Ces acteurs clés hybrides transmettent les spécificités organisationnelles et pratiques managériales qui découlent des logiques institutionnelles hybridées aux autres membres de la coopérative à travers, notamment, les politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle employées.

## 2 DES POLITIQUES D'EMBAUCHE ET DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DEPLOYEE

A partir du moment où les personnes rentrent dans la coopérative, elles bénéficient d'un accompagnement durable, puisque les accompagnateurs et accompagnatrices cheminent avec les personnes qui entrent sur le développement de leurs projets, sur les hauts et les bas de leurs activités et également, quelque part, de leur vie professionnelle et personnelle. Il y a tout ce lien qui se crée et la confiance qui s'installe au fil du temps.

Cette confiance peut emmener certains accompagnateurs à défier les règles de gestion et déroger du cadre classique afin de soutenir l'activité qu'ils accompagnent, et en l'occurrence la personne dernière.

Les politiques d'embauche (Battilana et Dorado, 2010) à Coopaname varient selon la nature de recrutement. On distingue les recrutements externes quand il s'agit d'un entrepreneur porteur de projets, et les recrutements internes quand la personne recrutée intègre l'équipe mutualisée.

Quand il s'agit d'un recrutement externe, deux conditions d'entrée doivent être vérifiées ; la confiance et l'assurabilité du projet. Elle ne procède en effet à aucune vérification d'appartenance des candidats à une logique ou à une autre.

Coopaname applique en effet l'approche « *tabula rasa* » (Battilana et Dorado, 2010) puisqu'elle ne cherche pas à ce que les entrepreneurs adhèrent aux valeurs coopératives dès le départ, et donc à la logique sociale qui constitue son socle discursif (Boudes, 2018). Elle mettra l'accent sur la socialisation organisationnelle par la suite.

*« S'il y'a un doute sur la confiance par exemple quand quelqu'un rentre, au premier rendez-vous, on demande à quelqu'un d'autre de voir, et on prend la décision collectivement ! Parce que c'est incontournable » Entretien N°3.*

Contrairement aux autres CAE qui pourraient sélectionner les projets susceptibles d'être rapidement rentables ou faire un tri par rapport aux profils et appétences des entrepreneurs, Coopaname a fait le choix de rester ouverte à toute personne en besoin d'accompagnement pour développer son activité sans présélection fondée sur une rentabilité supposée.

*« En fait ..., on accepte tout le monde, on ne sait pas qui va réussir et qui va échouer, il faut donner la chance aux gens pour tester leur projet... » Entretien N°8.*

La bouche à oreilles est généralement le principal canal par lequel les gens connaissent puis intègrent la coopérative, d'où la place centrale qu'occupe la confiance.

Quand il s'agit d'un recrutement interne, l'adhésion ou l'adéquation avec les valeurs coopératives est une vraie condition d'entrée. Ceci veut dire que Coopaname préfère recruter, pour son équipe mutualisée, des acteurs représentant de la logique sociale et le savoir-être de la personne compte plus pour la coopérative que la maîtrise technique du poste.

Coopaname applique alors l'approche « *mix and match* » (Battilana et Dorado, 2010) qui conduit à l'embauche de personnes porteuses de la logique institutionnelle souhaitée.

*« C'est déjà arrivé qu'on prenne un candidat qu'on pensait moins bon techniquement, mais qui adhère fortement aux valeurs de l'entreprise. Après, on essaie, mais c'est dur à vérifier, en tout cas, d'ailleurs dans les recrutements qui ne marchent pas, c'est souvent ça plus que la compétence technique » Entretien N°2.*

*« Par exemple, un des derniers qui n'a pas marché, justement, il ne comprenait pas qu'il n'y avait pas de hiérarchie, et pour autant qu'il devait quand même faire son travail, il avait besoin d'un supérieur, s'était compliqué ! Voilà, donc c'est plutôt ça, des questions sur-professionnelles, c'est vraiment un point important dans les recrutements ! » Entretien N°2.*

Donc quand il s'agit d'un recrutement d'un acteur qui exercerait forcément une influence clé sur son poste, sa personnalité doit connoter avec sa fonction. La coopérative recrute alors des personnes porteuses de la logique sociale puisque c'est sa logique institutionnelle centrale, mais qui est suffisamment en phase avec les autres logiques lucrative et salariale.

*« Je pense que la direction et les postes un peu clé à Coopaname sont quand même pris par des gens qui sont, à ce que j'en sais, plutôt bien impliqués dans l'économie sociale et solidaire, avec une vision du monde coopératif, d'une transversalité au-delà simplement de Coopaname avec d'autres coopératives, etc., et qui ont une vision qui est très axée là-dessus, mais pas forcément axée sur le quotidien des entrepreneurs salariés » Entretien N°12.*

L'adhésion aux valeurs coopératives, et en l'occurrence à la logique institutionnelle sociale, peut être donc une vraie barrière à l'entrée pour les membres de l'équipe, ce qui n'est pas le cas pour les entrepreneurs.

*« Avec les entrepreneurs, lors des premiers rendez-vous, il y'a quand même des questions, après ça n'est pas de la vérification, il n'y a pas une case à cocher, mais il y'a des questions qui sont posées de telle sorte à ce qu'on voit ou pas l'appétence ! » Entretien N°3.*

On vérifie plutôt, dans une démarche collective avec l'entrepreneur, la pertinence de l'intégration de son projet Coopaname, on vérifie également lors des entretiens si l'entrepreneur a le savoir-faire nécessaire pour pratiquer son métier et développer son activité, on vérifie aussi si Coopaname sera capable d'accompagner le projet.

Une fois que les entrepreneurs adhèrent à la coopérative, ils bénéficient d'une forme d'accueil particulière sous forme de groupes de promo. Au programme, ils ont journée d'intégration et ateliers pendant lesquels ils bénéficient des formations de base permettant de commencer le développement de leur activité.

Pendant ces temps d'intégration, la coopérative s'assure également à ce que les nouveaux coopérateurs soient formés et immergés dans la culture coopanamienne à travers des outils pédagogiques issus notamment de l'éducation populaire.

*« On va quand même s'assurer qu'il y'a une communication des éléments logiques et des formations de base identiques pour tout le monde. Ça, ça sort des autres CAE qui ont la porte ouverte et les gens arrivent et c'est tout ! » Entretien N°9.*

Coopaname s'assure aussi à ce que les personnes se co-accompagnent entre elles dès le premier jour pour créer des solidarités au sein des groupes de promo.

*« Il y'a quand même un souci : faire que les personnes s'imprègnent du projet politique, que ça ne soit pas porté que par l'équipe, donc on fait des formations, des portes de paroles, il y a plein de choses ..., il y a des gens qui ont clairement un profil d'auto-entrepreneur pur, mais après tout ça s'équilibre au total ; nous n'avons pas que des personnes très militantes, et ils peuvent venir aussi, justement l'un des enjeux, c'est qu'ils s'acculturent dans les 3 ans, pour qu'ils voient l'intérêt de devenir associé ! » Entretien N°2.*

Selon la nature, l'importance, et l'enjeu derrière un recrutement, la coopérative peut donc vérifier la capacité du candidat à travailler dans un milieu coopératif, elle peut aussi choisir d'embaucher une personne porteuse de la logique institutionnelle recherchée selon le besoin du poste à prévaloir.

Une fois la phase d'embauche passée, la coopérative procède à la socialisation organisationnelle (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010) par le biais de la formation et l'incitation en s'intéressant à la fois aux moyens et aux objectifs (*cf. Tableau 7*).

Coopaname s'appuie donc sur la socialisation organisationnelle pour assurer l'homogénéité des équipes et créer des solidarités entre elles. Tout le monde sent l'appartenance à ce bien commun et donc œuvre pour le faire fonctionner et le préserver.

Rappelons ici que la socialisation organisationnelle renvoie à l'acquisition de tout ce qui est nécessaire pour exercer son rôle au sein de l'organisation, que ce soit des croyances, des compétences, ou des valeurs (Fisher, 1986 ; Van Maanen, 1976, cité dans Bargues, 2012).

La socialisation organisationnelle se réalise au fil du temps par le biais des journées d'intégration, des réunions et séminaires d'équipes, des séminaires d'associés, des assemblées générales, des repas partagés, des universités d'été organisées, et de la culture coopaname qui se transmet quotidiennement entre les membres de la coopérative.

Coopaname concentre en effet l'attention de ses nouveaux membres sur la finalité poursuivie à travers les formations proposées par l'école coopérative et l'incitation basée sur l'intelligence collective.

Ces formations servent également à fournir les outils et moyens nécessaires pour exercer son activité tels que les ateliers de comptabilité ou de développement commercial, mais la finalité de la coopérative reste omniprésente dans les discours.

Ce mixte entre les politiques de socialisation axée sur la finalité poursuivie et celles axées sur les moyens employés (Battilana et Dorado, 2010) permet à Coopaname d'éviter les conflits d'identité entre les acteurs ayant des schémas mentaux préexistants appartenant à une telle ou telle logique, tout en visant l'excellence opérationnelle.

Qu'elle soit axée sur les moyens ou sur la finalité, Coopaname se repose sur la socialisation organisationnelle pour assurer la transmission de sa culture entre les anciens et les nouveaux acteurs qui s'adaptent et s'ajustent au groupe.

La réussite de la socialisation organisationnelle peut se mesurer après les trois ans d'appartenance des acteurs au moment où ils doivent devenir associés. La volonté des acteurs de Coopaname d'accéder au sociétariat est en effet l'élément avec lequel on peut mesurer la réussite (ou non) de la socialisation organisationnelle.

Regardons ces chiffres, l'année 2021 a été marquée par l'intégration de 100 nouveaux associés de plus, élus lors des assemblées générales du 25 juin et du 15 décembre (Coopaname, 2022a), sachant que l'année 2018 avait enregistré 209 nouveaux entrants (Coopaname, 2019).

Donc après trois ans d'appartenance à Coopaname, 100 coopérateurs (parmi 209) ont choisi de devenir associés.

### 3 DES VECTEURS DISTINCTIFS, CONSTITUTIFS, ET INTERDEPENDANTS

Tout d'abord, Coopaname se considère comme une expérimentation (Boudes, 2018) qui continue d'innover en se basant sur sa forte culture et ses acteurs qui se font confiance.

*« Ce qui va nous distinguer à mon avis c'est le mécanisme un peu instinctif de réaction de Coopaname qui ne va pas être de se dire si on est une expérimentation, donc trouvons vite des bases solides et stables pour s'enraciner, sécuriser nos pratiques et nous protéger. Ça, ça ne va pas être la réaction de Coopaname. La réaction de Coopaname elle va plutôt dire, au contraire, une expérimentation nous permettra de continuer d'ouvrir des perspectives ..., c'est quelque chose qui s'inscrit quelque part dans l'ADN de notre coopérative, de se dire l'objectif, il est avant tout que l'on cheminera vers un projet qui nous mobilise, qui nous donne envie d'avancer, mais sans être dans une démarche où on sécurise totalement sans laisser quelque part de voie d'innovation et de perspective » Entretien N°1.*

A côté de la culture, des acteurs, et du changement, qui constituent des vecteurs (Reitter *et al.*, 1991) distinctifs et interdépendants, la dynamique identitaire de Coopaname se définit par les facteurs structurels et politiques, l'imaginaire organisationnel et les systèmes d'action (Larçon et Reitter, 1979) (*cf. Figure 37*).

En effet, les facteurs structurels (Larçon et Reitter, 1979) sont visibles dans les leviers de vie interne de Coopaname à travers sa structure et sa hiérarchie (*cf. 1. Une organisation spécifique, chapitre 5*). La dynamique identitaire coopanamienne se détermine également à travers son écologie et son symbolisme organisationnel.

Nous pensons particulièrement à la place centrale de la cuisine dans laquelle les acteurs passent ensemble le moment de la pause déjeuner. C'est une vraie cuisine avec une grande table (*cf. Figure 36*), équipée de four-micro-ondes, de frigo, de plaque de cuisson, de lave-vaisselle, de bouilloire pour thé, et bien évidemment la machine à café.

De cette manière-là, la cuisine se transforme en un vrai lieu de vie dans lequel les acteurs peuvent même cuisiner leurs repas. C'est un lieu dans lequel on peut organiser des réunions, et partager des moments conviviaux lors des journées d'intégration par exemple ou des séminaires qui se tiennent à la salamandre. Nous avons même pu assister à un anniversaire « surprise » d'un membre de la coopérative.





Figure 36 : La table de la cuisine de Coopaname. Source : autrice

Ainsi, la machine à laver la vaisselle peut être considérée comme l’emblème de Coopaname. Elle est signe de convivialité et partage, mais il y a toujours des questions qui se posent à propos de son remplissage, son entretien, etc. Des questions similaires se posent également à propos de l’entretien du frigo ou encore de la machine à café.

*« A Coopaname, à la fois on mange et en même temps c’est un peu les mêmes qui s’y collent pour la vaisselle... » Entretien N°13.*

*« La cuisine c’est un commun, on partage un espace, on partage des ressources, on partage la vaisselle, des frigos, on partage de l’hygiène, le niveau d’hygiène, on partage le café qui est prêt, qui n’est pas prêt, est-ce que j’ai laissé la cafetière vide ou je dois la remplir juste après... » Entretien N°11.*

Donc la cuisine est un lieu commun qui pose des questions sur l’appropriation, l’autonomie, et les règles de vie en commun pour permettre son maintien.

Sachant que Coopaname possède sept lieux d'accueil, la salamandre<sup>38</sup> a une place très importante au sein de cette écologie organisationnelle. C'est le siège de la coopérative, et son emplacement géographique n'a pas été choisi au hasard. Il se situe au 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris, rue Jenner. Un arrondissement cosmopolite, plein de diversité culturelle, et d'anciens quartiers ouvriers.

La salamandre est en effet « *un lieu qui fait le lien* » (Lacan, 2016, p. 208) à travers la rencontre, la parole, et le partage qu'elle assure à ses membres.

Quant au symbolisme organisationnel (Larçon et Reitter, 1979), il figure dans le graphisme de tous les documents de Coopaname. Nous pensons à la couleur orange présente dans le logo, les brochures et différents autres supports, nous pensons également au style décalé des rapports d'activités et documentations officielles (*cf. 3.1. Une culture diffuse, chapitre 6*).

Ainsi, les systèmes d'action de la coopérative sont incarnés dans sa culture (*cf. 2. Une culture distinguée, chapitre 5*) à travers son histoire, son utopie et ses rites et phénomènes collectifs. Ces productions symboliques aident à atténuer les éventuelles tensions qui peuvent être présentes dans les jeux politiques entre acteurs (*cf. 1.3. Les mécanismes de coordination, chapitre 5*).

La dynamique identitaire de Coopaname se définit aussi à travers les facteurs politiques (Larçon et Reitter, 1979) présents au sein de la coopérative, le projet politique est effet bien affiché, mais la stratégie n'est pas suffisamment claire.

Ainsi, le pouvoir n'est pas personnifié, il y a une vraie volonté pour qu'il soit incarné dans les fonctions clés de la codirection générale et du conseil d'administration, de cette manière il sera lié à la fonction et non pas à la personne qui l'incarne. Cependant, des noms ont été souvent répétés pendant les entretiens et figurent dans le nuage de mot réalisé (*cf. Figure 34*). Il s'agit de Noémie et Stéphane.

---

<sup>38</sup> L'appellation de la Salamandre vient du fait qu'en face du bâtiment une statue de salamandre se dresse dans l'immeuble d'en face et qu'on peut l'admirer depuis la cuisine.

Stéphane Veyer<sup>39</sup> a incarné la codirection générale avec Joseph Sangiorgio depuis la création de la coopérative en 2004 jusqu'à l'année 2014 et Noémie De Grenier<sup>40</sup> a été codirectrice et administratrice de Coopaname de 2014 à 2021.

*« Il y a toujours un travail de la part des fondateurs en fait de dire qu'ils ne sont pas l'alpha et l'oméga de Coopaname en fait et que c'est bien une construction collective pas la construction d'une ou deux personnes. Il y a toujours quelqu'un, un travail fait par Stéphane, Joseph, Elisabeth, Anne Chonique pour justement qui n'est pas cette déification, on ne les considère pas comme les héros de l'histoire, ils ont toujours fait extrêmement attention à utiliser la construction collective et pas dire c'est grâce à moi. Ça n'existe pas en fait, ça n'existe absolument pas à Coopaname ! » Entretien N°3.*

Enfin, grâce à *l'affectio societatis* basé sur la confiance (Veyer, 2011), un lien puissant est créé entre Coopaname et ses acteurs engagés. C'est l'imaginaire organisationnel qui détermine le niveau d'attachement émotionnel de ces acteurs à travers les différentes représentations psychiques individuelles, de groupes restreints, et organisationnels (Larçon et Reitter, 1979).

C'est cet engagement émotionnel de la part des entrepreneurs-salariés-associés qui a permis à Coopaname de sortir de sa toute première crise économique 2005-2006 par exemple.

En décidant de garder leurs résultats positifs dans les réserves impartageables de la coopérative, ils ont en effet compensé le résultat comptable négatif de l'entité mutualisée en considérant leurs résultats comptables respectifs positifs comme des produits comptables de la coopérative.

Cet évènement marquant se raconte toujours dans les coulisses malgré les années passées.

---

<sup>39</sup> Stéphane Veyer a participé à la création de Coopaname en 2004, dont il a été directeur général jusqu'en 2014. Actuellement il demeure un associé actif malgré sa retraite en 2021, « *un sociétaire de Manucoop, un griot toujours prêt à raconter comment s'est tricotée Coopaname, une vigie qui n'aime pas qu'on chatouille les principes de la coopérative...* » (Coopaname, 2022a)

<sup>40</sup> Chargée d'accompagnement, responsable du pôle Seine-Saint-Denis, associée, administratrice, puis codirectrice générale, Noémie De Grenier a occupé plusieurs postes et co-piloter plusieurs projets à Coopaname depuis qu'elle l'a intégré en 2008. Actuellement elle est toujours coopératrice associée même s'elle a quitté le quotidien de la coopérative.

« Ce que je trouve intéressant, même si on ne la voit pas forcément au quotidien, c'est qu'il y'a une vraie responsabilité collective, et il y'a une conscience de cette responsabilité partagée, parce qu'à chaque fois qu'il y'a eu des coups durs, notamment financiers, il y'a toujours des décisions qui étaient prises, qui sont assez fortes, notamment pour les coopérateurs, ça impacte comme même leurs activités assez fortement, comme en 2006, il y'a eu une première fois où il y avait un grand creux d'activités pour la structure avec un manque de financement. Les entrepreneurs salariés sont venus faire une croix sur la partie qui doit leur revenir, l'intéressement, et tout ça, pour la mettre à disposition de la structure » Entretien N°2.

Pour analyser les représentations psychiques individuelles de l'identité organisationnelle, nous avons demandé aux personnes interrogées pendant les entretiens semi-directifs de ramener un matériel qui représente Coopaname pour elles. Ça pouvait être un matériel physique, une citation, un évènement, ou même une idée (cf. *Annexe 5*).

L'objectif était de voir jusqu'à quel point le sentiment d'appartenance est présent chez les acteurs de la coopérative. Nous partageons les discours collectés ci-dessous (cf. *Tableau 14*).

Ces représentations formées par les acteurs interrogés vont servir de support à leur investissement émotionnel (Larçon et Reitter, 1979) au sein de la coopérative, elles vont ainsi contribuer à l'élargissement de *l'affectio societatis* (Veyer, 2011).

<p style="text-align: center;"><b>Les Représentations psychiques individuelles de l'identité</b></p>	<p>« Je verrai bien le petit prince de Saint Exupéry, c'est l'image de ce petit bonhomme un peu naïf et qui se promène et qui va rencontrer différentes personnes, et qui prend les gens tels qu'ils sont et qui ne veut pas forcément changer les autres, mais qui essaie d'apporter du bonheur, qui essaie d'apporter de la bienveillance, qui essaie d'impulser ça quand il rencontre les personnes » Entretien N°3.</p>
	<p>« C'est un cadeau qui m'a été offert par une administratrice de la coopérative quelque mois après le séminaire du 15 novembre. Et elle m'a expliqué qu'elle avait trouvé que le moment du séminaire avait été un moment extrêmement intéressant, mais que la vérité c'est que je fasse comme bâton de parole avec du sopalin et donc elle m'offrait ce bâton de parole ..., ça pouvait être du coup un outil ou un instrument que je pourrais m'en servir à présent, donc pour moi, c'est un signe de la force qu'on peut avoir dans la coopérative; la rencontre, l'échange et le partage, des choses qui ne sont pas grand-chose, mais qui ont une véritable valeur symbolique » Entretien N°1.</p>
	<p>« Tu me demandais de réfléchir à quelque chose ou une image pour moi il y a un slogan, que je trouve vraiment tout à fait adapté c'est "Tout seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin » Entretien N°10.</p>
	<p>« La main qui se tend !! Tu peux même prendre ma main en photo comme objet (rires) » Entretien N°6.</p>
	<p>« La machine à laver la vaisselle, c'est l'emblème de Coopaname, ça sera ça mon objet, c'est un peu bizarre, mais... c'est mon choix ! » Entretien N°13.</p>
	<p>« Je te dis « la propriété c'est le Vol » Carle Marx. C'est raccourci, mais c'est la sensation d'être dans cette coopérative une partie prenante de quelque chose, mais qui n'est pas à soi et qui est partagée avec les autres, souvent, on a tendance à s'approprier pleins de choses, peut-être à cause de la société de consommation, qui nous pousse à le faire, et là pour autant j'ai l'impression que les gens s'approprient, mais continuent de le partager ! Tu vois comme le kéfir, ce sont des trucs qui continuent à se transmettre... Donc c'est ça Coopaname, ça pourrait être des graines de kéfir !! (Rires) » Entretien N°5.</p>

	<p>« Je vais te faire un dessin ! C'est la bulle de Coopaname, on peut s'exprimer, on est entendu, il y'à plein d'espaces de discussion, il y a plein de moments collectifs, conviviaux, qui vont permettre à chacun de parler d'échanger sur la structure, ça, c'est intéressant ! » Entretien N°9.</p>
	<p>« Ensemble, on va plus loin ! » Entretien N°8</p>
	<p>« Le schéma c'est une paramécie, un organisme unicellulaire. Je me suis posé la question, qu'est-ce que je pourrais dire qui représente Coopaname, je suis venu a pensé à ça. Disant que Coopaname c'est un gros organisme comme ça, pour moi c'est unicellulaire quand même, et que les macros et micronucléus sont bien l'équipe, avec la particularité du corps c'est que tout le reste ce sont les entrepreneurs salariés, et en rapport avec le reste du monde dans la réalité concrète faite par les entrepreneurs salariés, et les vacuoles contractiles font un équilibre entre l'extérieur et l'intérieur, s'il y a une pression intérieure c'est eux qui vont rééquilibrer la pression. Je pense qu'il y a une idée qui reste intéressante c'est que Coopaname doit s'équilibrer par rapport au monde extérieur et que quelque part la transition devrait s'occuper de la fonction de ces vacuoles, de savoir ce qu'on peut faire, comment on peut faire, comment on doit s'ajuster pour trouver un fonctionnement correct avec l'extérieur. Le fonctionnement étant le fait d'absorber des nouveaux et de fidéliser les gens qui sont là, surtout le fait que les gens soient bien dans leur activité, c'est pour moi la finalité c'est quel que soit leur motivation pour entrer à Coopaname c'est qu'ils se sentent en capacité de développer correctement et sereinement une activité qui est en contact avec le marché extérieur, les clients de tous les coopanamiens c'est souvent les gens des entreprises extérieures qui fonctionnent dans le monde externe, voilà ! » Entretien N°12.</p>

Tableau 14 : Les représentations psychiques individuelles des acteurs de Coopaname. Source : autrice

Donc, par facteurs structurels, il y a la confiance ; l'organisation ad hoc ; l'organisation collective de travail ; l'autonomie de postes ; les politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle ; la hiérarchie limitée avec des liens sociaux ; l'emplacement de la salamandre et la place centrale de la cuisine dans l'écologie organisationnelle ; le logo et le style décalé des documents officiels ; les pratiques de postmanagement ;

Par facteurs politiques, il y a principalement le projet politique ; la démocratie participative et représentative ; la prise de décision collective par vote, consensus et consentement ; la place centrale de la direction générale ; le conseil d'administration qui est perçu comme la boîte noire de la coopérative ; le pouvoir qui est réparti entre plusieurs acteurs clés ; et la stratégie qui n'est pas assez claire.

Par systèmes d'action, nous distinguons une équipe de travail interdépendante ; des dispositifs de renouvellement de fonctionnement et des mécanismes d'auto-remplacement ; une culture d'urgence et d'interruption ; des interactions entre équipe mutualisée et entrepreneurs-salariés ; des rites et des habitudes de travail partagés ; et une utopie : vivre et travailler autrement ;

Et par imaginaire organisationnel, nous distinguons le sens qui existe dans la coopérative, que ce soit le sens de travail individuel de chaque membre ou le sens d'appartenir à Coopaname dans le groupe ; *l'affectio societatis* qui renforce la culture de solidarité, bienveillance, empathie et partage ; le management symbolique qui renforce les représentations que les acteurs ont sur la coopérative et qui véhicule un imaginaire commun idéalisé ;

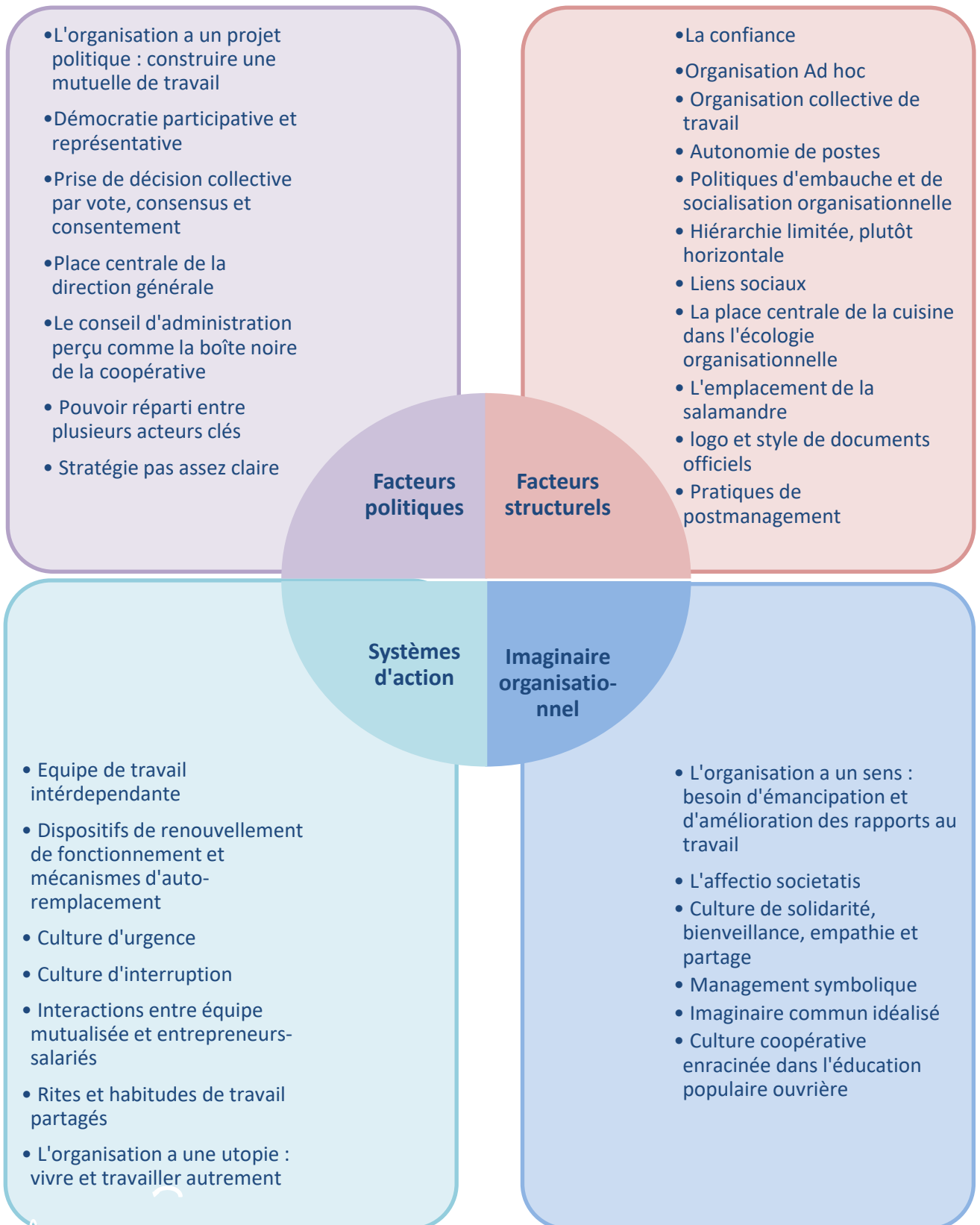


Figure 37 : Le carré de l'identité organisationnelle de Coopaname. Source : Autrice



Cette expérimentation, sous forme hybride, doit alors gérer les tensions liées à la gouvernance de la coopérative en tant que bien commun, à la surcharge de travail, aux différents changements vécus et subits, etc.

*« Il peut y avoir des tensions, mais on est à 3% sur 100% de tensions quand même ! Tu vois, les gens sont plutôt cools, mais souvent ce sont ces 3% que tu vois, c'est souvent c'est 3% sont ceux où tu t'occupes le plus, des fois tu as l'impression de ne voir que cela, mais forcément, les autres comme tout va bien, on ne les voit pas, ou alors peut être que ça ne va pas, mais ils ne le disent pas » Entretien N°5.*

*« C'est le contrepied de l'auberge espagnole : on a accueilli tout le monde, mais il y'a des gens qui n'ont pas fait le ménage, qui n'ont pas fait la vaisselle ! Ils n'ont pas rangé, on voit bien, c'est toujours les mêmes, il y'a des gens qui font le boulot et il y'en a qui ne le font pas ! » Entretien N°4.*

*« C'est très fatigant d'être à Coopaname en tant que membre de l'entité mutualisée parce que ça bouge tout le temps, et donc ça, ça doit être fatigant, mais quand on est là tout le temps, oui, toutes les sollicitations. C'est fatigant parce que c'est un système ouvert ..., c'est fatigant pour les entrepreneurs, c'est fatigant pour les entités mutualisées, mais c'est comme ça que c'est vivant parce qu'un organisme vivant bouge tout le temps, s'il arrête de respirer, il va mourir ! » Entretien N°13.*

Ces tensions sont gérées grâce au fait que Coopaname se base sur un socle discursif bien défini. Ce socle est basé sur les valeurs coopératives auxquelles tiennent ses racines et s'y repose. Ce socle discursif (Boudes, 2018) est véhiculé bien évidemment à travers la culture.

### 3.1 UNE CULTURE DIFFUSE

La communication au sein de Coopaname est un élément essentiel qui diffuse et transmet la culture entre acteurs. Le rapport d'activité annuel incarne en effet cette culture commune.

Une attention spécifique sur la représentation des femmes et des hommes et l'écriture inclusive non sexiste fait partie en effet des éléments de communication présente dans les documents officiels, mais qui sont aussi repris par les coopanamiens.

*« La communication est pensée dans ce sens-là : c'est dynamique, inventif, créatif, un peu rigolant, en même temps parlant des sujets très sérieux et donc beaucoup de fond, mais aussi une forme de légèreté sur la forme qui est importante pour les coopanamiens » Entretien N°7.*

« Quand on voit un rapport d'activité, quand on voit les documents qui sont produits à Coopaname, c'est super sérieux, c'est super pédagogique, mais ça va, on peut se faire des blagues, on peut se détendre... Donc on se préoccupe de l'essentiel et on se détend sur l'accessoire. Il y a du respect des personnes à Coopaname, mais il n'y a pas de respectabilité ! Toutes les personnes sont respectées, et tant qu'on respecte les règles, on va être respecté. Ce n'est pas parce que j'ai un tel poste que je vais être plus respecté que d'autres ! » Entretien N°13

Les événements un peu rites qui tiennent à la vie sociétaire, notamment les rituels dans les assemblées générales et leur déroulé qui est quasi le même à chaque fois ; l'acceptation des nouveaux associés ; le vote au carton ; les demandes originales d'entrée au sociétariat ; les blagues qui sont souvent présentes ; les repas partagés avant et/ou après ces événements ; le café, les bonbons et les gâteaux ; ce sont des éléments qui reflètent une culture coopérative commune qui est diffusée et partagée.

Cette culture est voulue être un peu décalée pour apporter de la légèreté sur la forme et instaurer un climat réconfortant pour les membres de la coopérative. Cette culture mène à une identité forte et commune partagée par les acteurs engagés.

Ainsi, si on analyse le logo de Coopaname qui d'ailleurs n'a pas changé depuis l'année 2011, on retrouve trois éléments essentiels (cf. Figure 38). La bulle de dialogue qui signifie la rencontre, l'échange et le partage ; le slogan « faire société » qui incarne l'utopie de la coopérative ; et la couleur orange qui s'associe au mouvement, apporte de la confiance et inspire dynamisme, chaleur et stimulation intellectuelle (Le Scornet, 2018 ; Rouillet, 2004).



Figure 38 : Logo de Coopaname

La bulle de Coopaname signifie finalement qu'on peut s'exprimer au sein de la coopérative, qu'on est entendu, et qu'il y'a une multitude d'espaces de discussion, de moments collectifs, conviviaux, qui vont permettre à chacun de parler et d'échanger dans la structure.

En plus, le témoignage suivant soulève un point très important qui est la transmission de l'utopie entre anciens et nouveaux acteurs. La transmission assure en effet la continuité de l'utopie et donc la continuité du sens de Coopaname.

*« On aurait pu dire que ce mythe-là aurait été moins puissant au fil des années. Eh bien, non, ce mythe est présent, par contre, je pense qu'il se posait de façon plus nette avant » Entretien N°6.*

L'utopie de la coopérative renforce en effet son management symbolique qui, à son tour, renforce sa dynamique identitaire.

Sachant que le management symbolique s'appuie sur la croyance quasi mystique (Bargues, 2012) de la mission suprême de Coopaname incarnée dans son projet politique, il s'appuie également sur la socialisation organisationnelle (Battilana et Dorado, 2010) pour assurer l'adhésion des acteurs aux valeurs et pratiques de la coopérative.

Cette adhésion se fait grâce notamment à la routinisation des pratiques « symboliques » comme le rituel d'admission des nouveaux associés qui se répète à chaque assemblée générale ou encore la journée d'intégration de promos qui se déroule toujours de la même manière avec, les repas partagés, le moment de signature solennelle des contrats en fin de journée, les formes de co-accompagnement

entre paires pour instaurer la culture de l'apprentissage par les paires et de l'intelligence collective, etc.

*« La rencontre, l'échange et le partage, ce sont des choses qui ne sont pas grande chose, mais qui ont une véritable valeur symbolique » Entretien N°1.*

L'objectif de ces pratiques de management symbolique c'est d'immerger les nouveaux acteurs dans la culture cooanamiennne dès leur premier jour à la coopérative d'une manière marquante. Parce qu'il faut dire que même si la coopérative n'applique pas des politiques d'embauche restrictives aux entrepreneurs, elle garde l'enjeu de : faire que les nouvelles personnes s'imprègnent du projet politique pour que ça ne soit pas porté que par l'équipe mutualisée. De ce fait elle espère que ces acteurs s'acculturent dans les trois ans pour qu'ils voient l'intérêt de devenir associés.

Sachant que le management par la confiance s'associe aux actions favorisant l'autonomie, la coopération et la résolution conjointe des problèmes (Blanchot, 2018), Coopaname cherche par les pratiques de postmanagement à renforcer son *affectio societatis* (Veyer, 2011). Ces pratiques se soucient d'avantage de la qualité du vivre ensemble au travail dans une ambiance conviviale et bienveillante, et des pratiques coopératives (Lacan, 2016).

Donc grâce au management symbolique, Coopaname espère rendre compatible l'identité individuelle de ses coopérateurs avec sa propre dynamique identitaire. Les pratiques de postmanagement (Lacan, 2016 ; Silva, 2020, 2021 ; Silva et Strohl, 2016) se sont avérées en effet omniprésentes à Coopaname.

Le fonctionnement entre pairs pour gérer « ensemble » un bien commun, les notions de partage, confiance, et horizontalité, les pratiques fondées sur la collaboration et la coopération plutôt que l'individualisme, le droit à l'expérimentation, l'importance du ludique (Silva, 2021), les formes de régulation plutôt que de pouvoir (Silva et Strohl, 2016) ; ce sont des pratiques de postmanagement fortement présentes à Coopaname.

Le postmanagement se repose enfin sur la régulation des relations interpersonnelles (Lacan, 2016), alors que Coopaname met l'humain au centre de ses préoccupations.

## 3.2 DES ACTEURS COMME PILIERS DE L'ORGANISATION

Il existe en effet différentes catégories de membres appartenant à la coopérative (*cf. Figure 39*).

Tout d’abord, on a des entrepreneurs désirant développer une activité économique et des salariés assurant des fonctions mutualisées. C’est la première classification observée.

Ensuite, ces membres peuvent avoir des statuts différents selon leur ancienneté dans la coopérative, l’avancement du développement de leur projet, et leur niveau d’engagement dans la coopérative.

Un entrepreneur bénéficie en effet d’un contrat d’appui au projet d’entreprise au moment de son intégration de la coopérative, une fois l’activité commence à générer du bénéfice où il se salarie et devient entrepreneur-salarié. Au bout de trois ans, il peut candidater au sociétariat s’il adhère au projet politique de sa coopérative et obtient le statut d’entrepreneur-salarié-associé.

De la même manière, les salariés de l’entité mutualisée peuvent obtenir le statut de salariés-associés au bout de trois ans de présence dans la coopérative.

Enfin, ces membres peuvent choisir de conserver le statut d’associés même après un départ, un changement d’activité ou encore un départ en retraite.

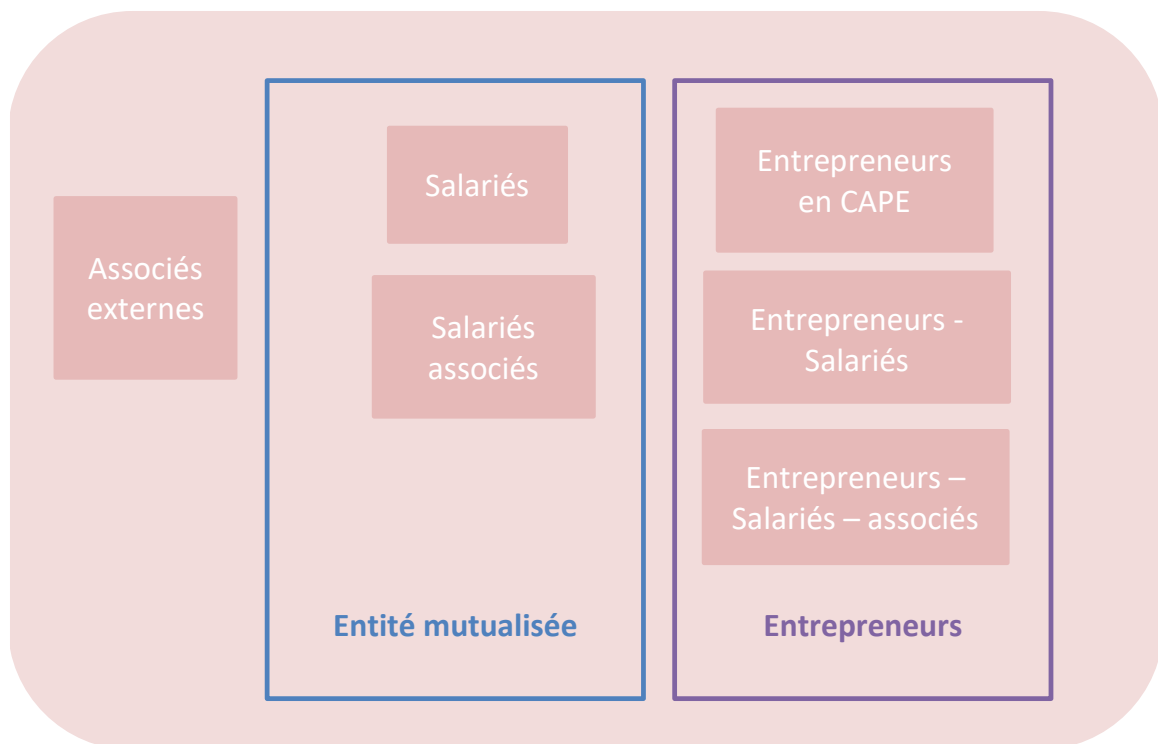


Figure 39 : Les différentes catégories d’acteurs à Coopaname. Source : autrice

De ce fait, un entrepreneur-salarié est un acteur hybride représentant de la logique salariale et entrepreneuriale à la fois, le degré d’adhésion aux logiques respectives va changer d’une personne à une autre. Il peut en effet être identifié à une logique et familier ou novice avec l’autre.

En choisissant de devenir associé, il devient entrepreneur-salarié-associé, et adhère donc aux trois logiques.

Entre l'entrepreneuriat, le salariat, et la coopération, il définit son degré d'adhésion à chaque logique et détermine également son positionnement par rapport à chacune. Il peut être novice, familier, ou identifié. L'essentiel c'est qu'il continue à faire les liens entre les frontières institutionnelles.

Par cette adhésion mult-iniveau (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015), les entrepreneurs-salariés-associés sont des vrais piliers pour la coopérative.

De la même manière, un salarié associé est représentant des deux logiques, salariale et sociale, et fait le lien entre les deux frontières institutionnelles grâce à sa dualité (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015).

Nous avons pu dégager en plus trois types de profil d'acteurs entrepreneurs. Des profils qui sont focus business, focus collectifs, et focus vie coopérative.

Le profil « focus business » est un profil d'entrepreneur qui choisit Coopaname pour bénéficier d'un système intéressant en termes d'accompagnement pour son activité telle une société de portage, mais avec beaucoup plus d'avantages. A ce stade, il ne s'intéresse ni aux collectifs ni à la vie coopérative, il cherche juste une structure pour supporter le développement de son activité.

Le profil « focus collectifs » est un profil qui choisit Coopaname pour faire des rencontres et se réunir avec des pairs pour échanger, nouer des partenariats et saisir des opportunités. Il est à la recherche de collectifs pour développer son activité et s'intéresse peu à la vie coopérative.

Le profil « focus vie coopérative » est un profil militant qui porte le projet politique de la coopérative tout en développant son activité et bénéficiant des collectifs. C'est un profil engagé prêt à défendre les causes de sa coopérative.

Ainsi, nous avons discuté précédemment de l'importance des acteurs hybrides, notamment dans le maintien des logiques institutionnelles complémentaires. Ils jouent également un rôle crucial dans le changement à travers leur réaction résiliente.

Ces acteurs sont des managers porteurs de sens (Lacan, 2016) puisque ces eux qui assure la mission d'accompagnement des autres acteurs dans le besoin de compréhension de sens profond des tenants et aboutissants des différents sujets au sein de la coopérative.

Les membres de la coopérative ont besoin en effet de comprendre le sens des procédés, des consignes, et des nouvelles règles appliquées. Prenant l'exemple de la transition économique, un énorme travail pédagogique a été réalisé en effet pour faire comprendre aux membres le sens profond derrière cette transition. Résultat : la majorité des acteurs ont adhéré au changement en pensant que cette fin de gratuité était pour le bien de leur coopérative qui est considérée comme un bien commun. Donc assurer sa pérennité était une mission importante.

*« On avait vraiment fait un énorme effort pédagogique » Entretien N°11.*

La compréhension du sens du « *pourquoi, comme raison de l'action* » et du « *pour quoi, comme direction à suivre* » a permis en effet aux acteurs sociaux de s'approprier le projet collectif (Lacan, 2016, p. 211) qui est en l'occurrence le changement, d'avoir l'envie d'y participer et d'avoir un rôle à y jouer.

C'est ainsi que les managers porteurs de sens à Coopaname sont les garants de l'implication des autres acteurs en leur donnant la capacité de projection comme élément important et la possibilité d'obtenir de l'estime de soi en s'inscrivant dans une dynamique positive et épanouissante.

### 3.3 L'OMNIPRESENCE DU CHANGEMENT

L'omniprésence du changement comme vecteur de l'identité nous a menés à considérer l'identité comme un concept dynamique plutôt que statique. D'où le terme « dynamique identitaire ».

Cette omniprésence peut être mal vécue de la part de certains acteurs.

*« Je pense qu'à un moment donné trop de changements, tue le changement » Entretien N°3.*

Sachant que le changement s'inscrit en effet dans une dynamique de non-violence assez représentative de la vision du mouvement coopératif.

La volonté de « se transformer tout en restant nous-mêmes » pendant le chantier de la transition du modèle économique témoigne de cette volonté d'écarter les modalités radicales de changements généralement proposées par la société classique.

Ce changement du modèle économique coopanamien a acté la fin de la gratuité de l'école coopérative, ce qui devrait permettre à l'organisation de s'émanciper et de plus dépendre des subventions et autres contributions externes à l'organisation. Ce changement économique a engendré naturellement un changement culturel (*cf. Figure 40*).

La fin de la gratuité de l'école coopérative constitue finalement un vrai changement culturel qui a modifié la nature des relations entretenues entre l'équipe mutualisée et les entrepreneurs.

« Le changement culturel est énorme ..., évidemment le gros changement culturel c'est la fin de la gratuité comme tu l'as dit et je le pense aussi, après effectivement pour moi il n'y a pas de changement de nature de Coopaname pour autant même si c'est un gros changement ; aujourd'hui si tu as quelqu'un qui dit je n'ai pas les moyens, tu ne lui dis pas salut ! Tu dis attends il y a des exonérations alors ça marche ou ça ne marche pas, mais ce n'est pas comme si on n'y avait pas pensé ! » Entretien N°7.

« Ce qui a changé depuis la transition ? ..., je crois que beaucoup de changements culturels. C'est cette idée que tout le monde, toutes les personnes qui rentrent pour développer une activité peuvent contribuer financièrement. Et ça je crois que c'est le principal changement culturel, le reste, on est sur des ajustements » Entretien N°1.

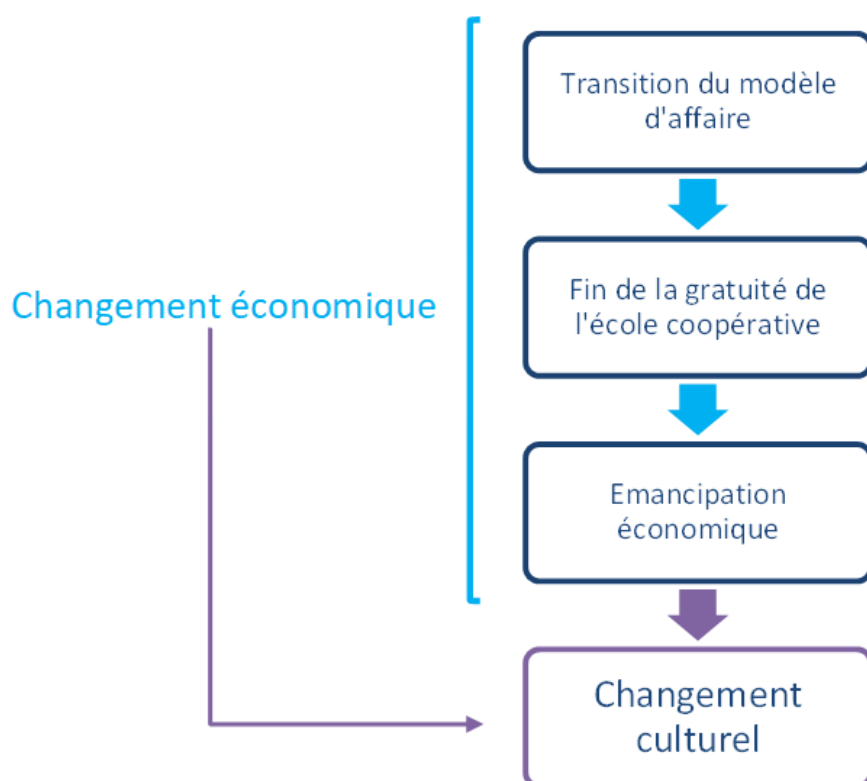


Figure 40 : Du changement économique au changement culturel. Source : autrice



Malgré ce changement culturel, nous pensons que la coopérative est restée elle-même sur le fond, sur le projet qu'elle essaie de porter. Nous constatons une forme de conservation malgré la transformation. Une conservation de valeurs et de projet.

L'enjeu était en effet de rester fidèle à l'ouverture de Coopaname tout en assurant sa survie et tout en conservant son noyau central incarné dans tous les éléments cités auparavant qui déterminent sa dynamique identitaire.

*« Il faut rester comme on est actuellement, mais se transformer et vivre avec son temps quoi ! C'est un défi ! Ne pas perdre son âme et ne pas devenir une société comme les autres. Garder l'humanisme, garder l'accueil humain et tout même si c'est assez limité » Entretien N°4.*

*« Il y'a cette transformation, parce que ça fait évoluer nos pratiques » Entretien N°5.*



A travers ce présent chapitre, nous avons démontré que la dynamique identitaire de Coopaname se distingue par la complémentarité de ses logiques institutionnelles et s'appuie sur la socialisation organisationnelle pour la diffuser auprès des nouveaux membres de la coopérative. Nous avons analysé également les différentes modalités d'application des politiques d'embauche au sein de la coopérative selon la nature du recrutement.

Nous avons montré également que cette dynamique se définit par ses facteurs politiques et structurels, son système d'action et son imaginaire organisationnel ; et se singularise à travers sa culture diffuse et ses acteurs clés engagés qui adoptent une posture positive face au changement.

La dynamique identitaire de Coopaname résulte enfin de son histoire, de ses valeurs partagées, de la culture portée et transmises par les acteurs grâce aux rituels, habitudes et phénomènes collectifs, de sa structure avec ses spécificités organisationnelles, du jeu de pouvoir, de l'influence des acteurs clés et de la philosophie qu'ils insèrent dans l'organisation, et des changements vécus par l'ensemble des acteurs au sein de l'organisation.

## SYNTHESE DE LA SECONDE PARTIE

---

En guise de synthèse, il faut dire que Coopaname se positionne comme une alternative à l'entrepreneuriat individuel (Veyer et Sangiorgio, 2006), en défendant l'entrepreneuriat collectif à travers l'entreprise partagée (Bost, 2011 ; Sangiorgio et Veyer, 2009).

Il faut dire aussi que Coopaname est une entreprise partagée, considérée de la part de ses membres comme un bien commun (Veyer et Sangiorgio, 2008), qui offre un espace d'insertion par l'activité économique (Gardin, 2014).

En se basant sur le principe d'une personne est égale à une voie (Bost, 2011 ; Draperi, 2017 ; Lipietz, 2001 ; Poncin, 2004), la coopérative se distingue par ses ressources et ses acteurs hybrides (Defourny et Nyssens, 2017 ; Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015 ; Persais, 2017) et apporte des solutions à la société grâce à l'innovation sociale (Bost, 2011 ; Bouchard, Evers et Fraisse, 2015 ; Sangiorgio et Veyer, 2009).

Cette organisation hybride se distingue par une dynamique identitaire forte et étroitement liée à son socle discursif (Boude, 2018) qui trouve ses racines dans les valeurs coopératives et dans la culture populaire ouvrière.

Nous avons ainsi présenté la dynamique identitaire de Coopaname en croisant les regards de ses acteurs engagés et en analysant les comportements observés et discours collectés.

Une dynamique qui se singularise par une organisation spécifique par sa structure, sa hiérarchie et ses mécanismes de coordination.

Une dynamique qui possède une culture distinguée par son histoire, son utopie, ses valeurs, son projet politique et ses rites et phénomènes collectifs.

Une dynamique qui se transmet grâce à des acteurs hybrides, des acteurs clés engagés et résilients face au changement.

Rappelant ici que l'identité est l'ensemble de ce que les acteurs sociaux considèrent comme central, distinctif et durable (Albert et Whetten, 1985, cité dans Oliver et Roos, 2006).

« *Coopaname est une bulle d'oxygène ..., ici, c'est un peu donner du sens à sa vie, donner du sens à son travail plutôt que d'installer des outils pour supprimer des emplois. C'est renverser la vapeur. C'est essayer de travailler dans une entreprise non pas pour qu'elle fasse des résultats, mais pour créer des emplois* » Entretien N°4.

« *S'il n'y a plus de l'humain à Coopaname je ne resterai pas...* » Entretien N°3.

Le sentiment d'appartenance à un sens commun associé à des valeurs et pratiques communes au sein de Coopaname renvoie en effet à une dynamique identitaire forte et unique.

Coopaname propose désormais un modèle inspirant pour les organisations en quête de sens en plaçant l'utilité sociale au cœur des actions, en s'interrogeant sur son modèle économique, en partageant de la valeur, et en inscrivant des initiatives individuelles dans des dynamiques collectives.

Gagner en pouvoir d'agir grâce à la démocratie participative, s'entraider et lutter contre l'isolement grâce aux collectifs et groupes de travail coopératifs, se rassembler autour d'une même culture, partager les mêmes valeurs, croyances et causes, profiter de l'ancrage territorial pour se reconnecter aux sources, garder du sens malgré un rude environnement, etc.

La démocratie, les nouvelles formes de rapport au travail, la primauté de l'humain et des liens sociaux, les communautés de travail, la notion du bien commun, etc.

Ce sont les éléments qui font sens au travail au sein de Coopaname.

Appartenir à un sens commun voudrait dire enfin appartenir à une identité organisationnelle commune, puisque cette dernière n'est rien d'autre qu'un processus dynamique de construction de sens (Silva, 2010). Et, avoir du sens au travail c'est avoir l'aptitude de développer de la résilience au sein de l'organisation.

Le lien entre la dynamique identitaire, le sens commun, et la résilience au sein de la coopérative d'activité et d'emploi est ainsi démontré (*cf. Figure 41*).

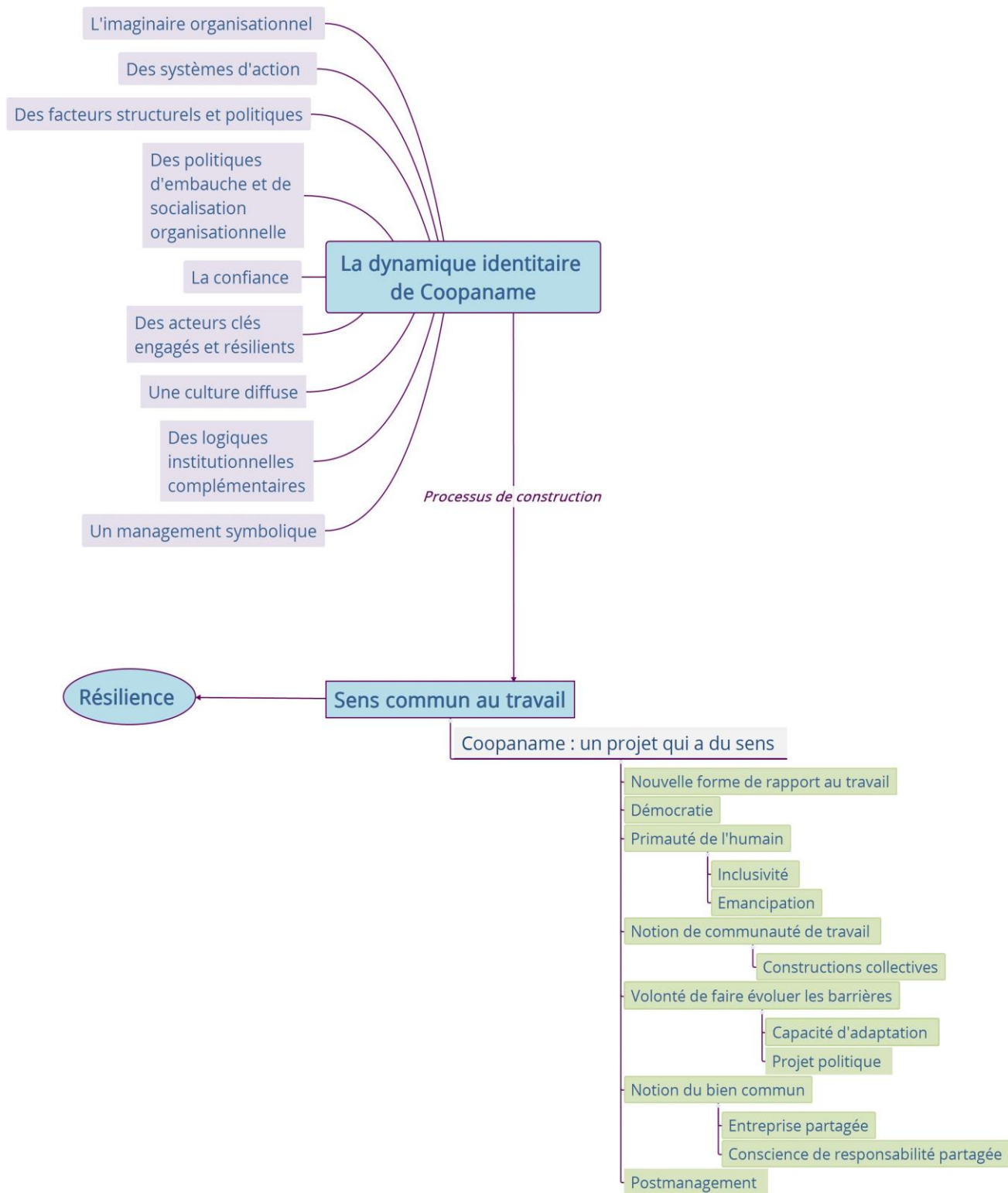


Figure 41 : identité, sens commun, résilience. Source : autrice



## CONCLUSION GENERALE

---

Pour une dynamique identitaire porteuse de sens au sein de  
l'organisation

« La recherche est une observation. Elle se poursuit par une interprétation, elle tend vers la compréhension partagée de questions concernant notre présence au monde ».

*Frédéric Lambert, L'écriture en recherche, 2007*

A travers notre question de recherche « *Quelle identité organisationnelle des Coopératives d'Activité et d'Emploi face au changement ?* », nous avons l'objectif d'analyser la dynamique identitaire de Coopaname, par son étude de cas, en se basant sur le paradigme de l'identité de Larson et Reitter (1979) et en se référant aux trois vecteurs de l'identité traités par Reitter *et al.*, (1991).

Pour répondre à cette problématique de recherche, nous nous sommes interrogés sur les politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle et de leur manière de contribuer à la constitution d'une dynamique identitaire forte et commune, notamment en atténuant les tensions et conflits internes entre les logiques institutionnelles en compétition.

Nous nous sommes interrogés également sur la pluralité institutionnelle complémentaire et son impact sur la dynamique identitaire. Le rôle de la culture, des acteurs, et du changement dans la définition de la dynamique identitaire a été également évoqué.

Rappelons ici nos questions de recherche :

**Question de recherche 1 :** *Dans quelle mesure les politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle contribuent-elles à atteindre une dynamique identitaire commune, forte et unique ?*

**Question de recherche 2 :** *Comment l'identité organisationnelle coopérative interagit-elle avec la pluralité institutionnelle et organisationnelle et à la dualité des acteurs et ressources ?*

**Question de recherche 3 :** *Dans quelle mesure la culture, les acteurs et le changement impactent-ils la dynamique identitaire de la coopérative ?*

**Question de recherche 4 :** *Comment des logiques institutionnelles hétérogènes contradictoires peuvent-elles devenir complémentaires ?*

Nous avons pu ainsi démontrer que Coopaname est une coopérative d'activité et d'emploi qui hybride trois logiques institutionnelles complémentaires, le sociale par la coopération, la lucrative par l'entrepreneuriat, et le salarial par le salariat, et nous avons argumenté son appartenance au paradigme postmoderne qui constitue une principale caractéristique de sa dynamique identitaire.

Une dynamique qui se distingue par des logiques institutionnelles complémentaires, et qui se diffuse grâce notamment aux politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle à travers ses vecteurs distinctifs, constitutifs et interdépendants.

Une dynamique qui contribue étroitement à la construction du sens au sein de la coopérative pour surmonter collectivement les difficultés, restrictions, et contraintes liées à la société postmoderne.

Une dynamique qui se singularise par son organisation spécifique, par sa culture distinguée, par ses changements vécus, et par des mouvements d'entrées et de sorties d'acteurs sociaux impactant l'organisation en laissant leurs empreintes (*cf. Figure 42*).

Une organisation ad hoc, une hiérarchie limitée, une coordination par ajustement mutuel à travers consensus et consentement avec supervision directe ; sont les principales spécificités organisationnelles de la dynamique identitaire cooanamiennne. Une dynamique où la confiance est l'élément central à l'unanimité.

Par son mythe fondateur qui consiste à créer une nouvelle société de travail à travers une nouvelle forme d'emploi, la culture cooanamiennne reste ancrée dans la culture ouvrière et œuvrière populaire, se nourrit de ses valeurs, et s'inspire de son histoire pour continuer à « faire société » dans un cadre démocratique et bienveillant. Ceci est possible grâce à ses acteurs clés engagés et résilients qui assurent la transmission entre les anciens et les nouveaux.

Cette dynamique identitaire se distingue également par une certaine pluralité institutionnelle assez réussie et se singularise par ses logiques institutionnelles complémentaires (Boudes, 2018), se développe grâce aux politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010), se constitue de facteurs politique, structurel, systèmes d'action et imaginaire organisationnel (Larçon et Reitter, 1979), et se distingue par ses trois vecteurs qui sont les acteurs, la culture et le changement (Reitter et al., 1991).

Enfin, elle se distingue par une culture spécifique transmise par des acteurs résilients au changement. Elle se distingue également par des caractéristiques propres à elle formant son ADN. Cet ADN se compose de la démocratie, le partage de sens à travers la coopération, l'expérimentation, la non-violence, la bienveillance, et l'humour.



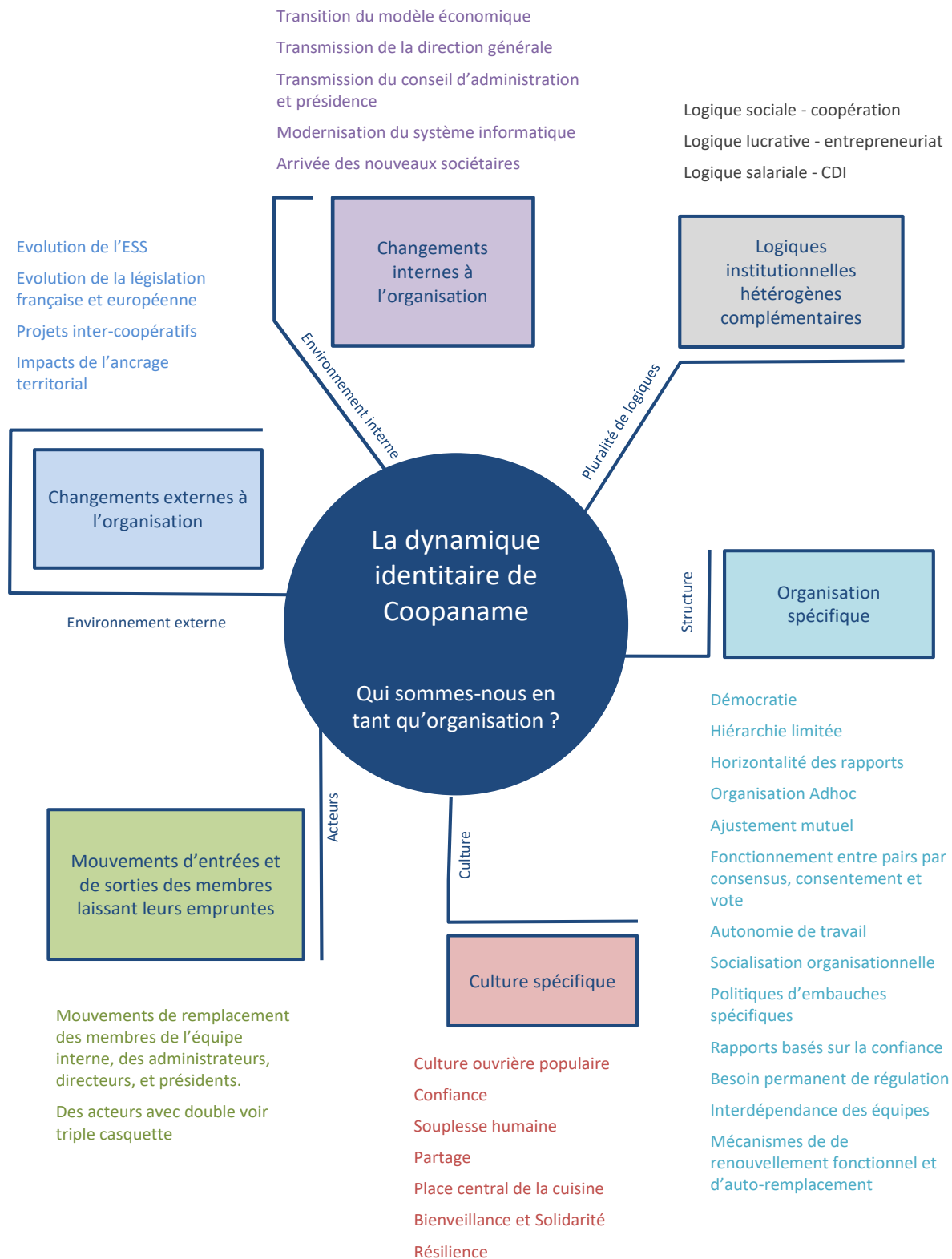


Figure 42 : La dynamique identitaire de Coopaname. Source : autrice

Comme nous avons pu voir précédemment, la dynamique identitaire forte et commune contribue à la construction du sens au sein de la coopérative, ce sens commun est le facteur principal de la résilience.

Donc grâce à une dynamique identitaire commune on obtient du sens au travail, et grâce à ce sens commun on obtient des acteurs résilients capables de faire face aux turbulences de l'environnement. D'où l'intérêt de notre sujet de thèse.

Et, puisque l'identité est un processus dynamique de construction de sens (Silva, 2010) qui est censé converger les acteurs vers un sens commun, vivre une crise de sens engendrait certainement une crise identitaire au sein de la coopérative.

Donc on peut dire que le sens au travail est fortement lié à qui sommes-nous au travail, en tant qu'acteur social appartenant à un groupe et en interrelation avec les autres acteurs au sein de l'organisation. De même, le sens de l'organisation détermine fortement qui nous sommes en tant qu'organisation.

L'objectif pour la coopérative serait de rentrer dans un cycle vertueux, c'est à dire, plus on développe une dynamique identitaire forte, plus on construit un sens commun au travail ; plus on a un sens commun au travail plus on développe de la résilience au sein des équipes ; et plus on a des acteurs résilients plus on renforce notre dynamique identitaire.

Cela dit, Coopaname devrait considérer ses logiques institutionnelles, sociale, lucrative et salariale comme de simples boîtes à outils aidant à transformer les ambiguïtés et contradictions institutionnelles en complémentarité et ambivalence (Boudes, 2018).

La coopérative est en effet consciente qu'elle doit rester en phase avec l'évolution de son environnement pour adapter son état d'esprit sur les nouveaux enjeux de la société qui ne cessent de changer. Cette compréhension va donner du sens à ses pratiques (Lacan, 2016). Ce sens est produit principalement par les valeurs de la coopérative constituant sa dynamique identitaire (cf. Figure 41).

Et, pour donner du sens à la coopération, Coopaname veille à mettre en œuvre les conditions de rencontre optimales, physiques, réelles, et entre paires, pour stimuler les intelligences collectives dans un climat de confiance.

Nous voyons clairement qu'au sein de la coopérative, on est dans un paradigme postmoderne dans le champ de management notamment par la diffusion du sens à travers la coopération, par la création

de communautés de travail à travers les collectifs, et par la promotion de l'intelligence collective à travers les rencontres et le travail entre paires dans un climat bienveillant et confiant.

Enfin, puisque la coopération peut se définir comme une « *collaboration augmentée de sens et de soin* » (Ashkenas, 2015, cité dans Lacan, 2016, p. 212), Coopaname serait-elle le lieu le plus approprié pour diffuser du sens à travers la coopération ?

En conclusion, nous avons tenté, à travers cette thèse de définir, présenter et analyser la dynamique identitaire d'une coopérative d'activité et d'emploi, et nous estimons, avoir répondu à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? ».

Par le choix de notre coopérative étudiée, nous espérons également pouvoir tirer des généralités par le processus d'extension (Pesqueux, 2010).

Comme on l'a mentionné précédemment, Coopaname occupe une place assez centrale dans le milieu coopératif en vue de son emplacement géographique, de sa taille, de ses engagements, et de ses circonstances de création. C'est ce qui laisse envisageable, pour nous, la voie de l'extension.

Cependant, aucun manuscrit n'est sans limites, risques et perspectives non explorées. Cette thèse n'échappe pas à cette règle. C'est ce que nous allons présenter en guise de clôture.

# 1 APPORTS ET RISQUES

Notre étude a permis de contribuer à la littérature de nos champs d'analyse, notamment en proposant des synthèses, notamment sous forme de tableaux et de cartes mentales. Nous sommes convaincus que la synthétisation des concepts théoriques permet une meilleure compréhension et donc une meilleure appropriation des thématiques de recherche. De cette manière, l'interprétation s'établit sur des bases solides.

C'est ainsi qu'on a établi des grilles de comparaison des différentes composantes de l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur la littérature qui existe dans ce champ (Defourny, 2004 ; Defourny et Nyssens, 2010, 2012, 2013, 2017 ; Draperi, 2003, 2017, 2018 ; Hiez et Lavillunière, 2013 ; Laville, 2013, 2016 ; Parodi, 2004) ; qu'on a proposé une approche globale de l'hybridation en se basant sur les approches de (Battilana et Dorado, 2010) ; et qu'on a groupé les éléments permettant le maintien de l'hybridité en survolant la littérature sur les organisations hybrides, qu'on rappelle : l'organisation ad hoc et postmanagement, le management par la confiance, le management symbolique, l'identité organisationnelle commune, et la résilience des acteurs (Ashforth et Mael, 1989 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2021 ; Blanchot, 2018 ; Lacan, 2016 ; Mintzberg, 1998 ; Silva et Strohl, 2016 ; Silva, 2010b).

Nous avons ainsi pu présenter un schéma général de l'organisation hybride (André, 2015 ; Battilana et Dorado, 2010 ; Béji-Bécheur et Codello-Guijarro, 2015 ; Bernardot et Thomas, 2014 ; Boubakary, 2022 ; Boudes, 2014 ; Bovais, 2014 ; Hai et Daft, 2016) qui se constitue de trois dimensions institutionnelle, organisationnelle et identitaire (Bovais, 2014 ; Battilana et Lee, 2014 cités dans Juban, Charmettant et Magne, 2015) qui s'emboîtent entre elles. Nous avons également traité les différentes voies d'évolution de l'organisation hybride à savoir le maintien, sortie subie, ou sortie choisie de l'hybridité (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010 ; Boudes, 2018 ; Pache et Santos, 2010, 2013).

D'un point de vue empirique, nous avons pu argumenter l'importance de la socialisation organisationnelle (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010) et des acteurs hybrides (Grenier et Berardini-Perinciolo, 2015) qui orchestrent les logiques institutionnelles complémentaires dans la composition de la dynamique identitaire.

Nous avons ensuite pu dégager du terrain les pratiques et dispositifs présents dans la coopérative, qui émanent des pratiques de postmanagement et qui génèrent du sens au sein de l'organisation (Lacan, 2016 ; Silva, 2020, 2021 ; Silva et Strohl, 2016).

Cependant, certains risques ont émergé lors de notre étude empirique, notamment en réalisant le codage, le risque de circularité était très présent en effet puisque le choix de découpage reste une décision de nous-mêmes en tant que chercheuse, mais nous avons pu appliquer quelques astuces pour limiter ce risque ;

- 1) Avant de commencer notre codage effectif, nous avons écouté, transcrit et retranscrit nos enregistrements en nous interdisant de « *stabilobosser* » (Ayache et Dumez, 2011) ou prendre des notes afin de nous mettre à l'écoute de l'ensemble de notre matériau de recherche. Cet exercice était à double usage, le premier était sur la forme, en corrigeant et mettre en bonne forme notre texte ; le deuxième était sur le fond, pour s'imprégner notre matériau dans sa totalité pour laisser surgir les thématiques récurrentes.
- 2) Nous avons commencé cette première étape du codage sans avoir validé et fixé notre cadre théorique. De ce fait, notre matériau n'était pas préstructuré par un cadre théorique prédéfini. A titre d'exemple, le concept de politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle de (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010) était une vraie découverte empirique puisqu'il n'a pas été prémédité dans notre guide d'entretien. C'est en discutant des habitudes et phénomènes collectifs de Coopaname que les personnes interrogées ont évoqué des éléments qui faisaient référence à ce concept théorique.

Donc on peut dire que notre réponse au risque de circularité était de présenter un guide d'entretien avec des thématiques générales assez vastes et des questions suffisamment ouvertes pour laisser aux personnes interrogées une marge suffisante de discussion. Parce que les découvertes émergent à travers leurs discours.

Ainsi, pour faire face au risque des acteurs abstraits (Dumez, 2012), nous nous sommes forcés à décrire (Dumez, 2010b, 2018) et à adopter un style de rédaction narrative (*cf. Chapitre 5*) dans le traitement des pensées, réflexions, actions et réactions des acteurs sociaux que nous avons étudié principalement à travers l'observation participante directe (Arborio, Fournier et Singly, 2016 ; Peneff, 2009) et les entretiens semi-directifs (Thiétart, 2014).

Ces deux méthodes de recueil de données évitent ce risque puisque nous étions amenés à côtoyer les acteurs sociaux pour étudier la dynamique identitaire de leur organisation. On les côtoyant, nous les avons vus agir, réagir, interagir, réfléchir, se remettre en question, travailler, se douter, et se fatiguer.

Cette démarche implique une certaine subjectivité, que nous estimons avoir pu bien doser.

## 2 PROPOSITIONS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

A travers notre analyse de la socialisation organisationnelle (Bargues, 2012 ; Battilana et Dorado, 2010) pratiquée à Coopaname, nous avons vu comment cette pratique permet aux nouveaux acteurs de s'intégrer, de créer des liens sociaux et de solidarité à travers l'incitation et la formation.

Au fil du temps, ces acteurs se sentent bien dans leur groupe et des affinités se créent notamment au sein des groupes de promos. Ces affinités peuvent se traduire en projets de création de partenariats, de collectifs, de marques communes, ou encore à des réponses collectives à des appels d'offres.

Nous pensons que la volonté de devenir sociétaire est l'élément déterminant de la réussite de cette socialisation organisationnelle, puisque ça voudrait dire que l'acteur s'est suffisamment acculturé pour voir l'intérêt et l'envie de devenir associé. Or, on manque d'outils de mesures précises permettant de procéder à cette vérification.

Nous proposons alors d'identifier un groupe de promo et de l'accompagner pendant ses trois premières années de vie à la coopérative, et ce depuis le premier jour. L'intérêt serait de voir comment les opinions de ces personnes-là vont évoluer au fil des années, de voir également l'évolution de leur posture de départ vis-à-vis de la coopérative, et de voir enfin si leur engagement envers la coopérative va se développer et évoluer jusqu'à en avoir la volonté de devenir associé.

Ainsi, nous avons pu, à travers notre analyse de la dynamique identitaire de Coopaname, mettre la lumière sur la postmodernité (Lacan, 2016 ; Silva et Strohl, 2016) dans la coopérative.

Une postmodernité qui s'incarne dans la volonté de vivre et de Travailler autrement, de se faire confiance, de coopérer pour entreprendre, et d'évoluer par et avec les collectifs, dans la convivialité et la bienveillance.

Peut-on alors considérer Coopaname comme une organisation postmoderne ? Puisqu'elle applique des pratiques managériales issues de ce champ ?

Sachant que notre proposition se nourrit d'observations et de discours collectés, cette piste mérite d'être développée et consolidée par une étude de terrain ultérieure en s'intéressant notamment aux nouvelles formes et organisations du travail (NFOT) et aux nouveaux collectifs et communautés de travail (NCCT) abordés par Lacan (2016).

Enfin, nous avons vu comment la coopérative d'activité et d'emploi peut faire le choix de sortir de l'hybridité pour continuer d'évoluer en tant qu'expérimentation (Boudes, 2018).

Dans le cas de Coopaname, cette émancipation de l'hybridité se fait en se recentrant sur le centre discursif qui est les valeurs coopératives, elle se fait également à travers l'ambivalence.

Or, peut-on vraiment s'émanciper de l'hybridité alors qu'on est née hybride ? Cette sortie « choisie » de l'hybridité pourrait-elle être effective ?

Peut-on assister à une destruction du cadre hybride des coopératives d'activité et d'emploi ? Ou plutôt à un simple changement de paradigme, en passant d'une pluralité institutionnelle (sociale – lucrative – salariale) à une dualité de mouvement (institutionnel – expérimental) ?

Nous pensons que cette dualité de « *mouvement* » (Boudes, 2018) n'est rien d'autre qu'une nouvelle forme d'hybridité puisque le principe désigne le croisement de deux éléments disparates (Robert et Rey-Debove, 1999) indépendants (Battilana et Dorado, 2010) et pouvant être complémentaires (Boubakary, 2022 ; Boudes, 2018), mais généralement hétérogènes (Bovais, 2014 ; Hai et Daft, 2016 ; Pache et Santos, 2010).

En s'émancipant de son hybridité existante, la CAE se recentre sur ce qui compte le plus pour elle et construit sa propre logique institutionnelle certes, mais cette logique devrait rapidement s'hybrider pour répondre à un environnement hybride, complexe et instable.

La CAE continue d'évoluer avec une dynamique identitaire commune et suffisamment partagée et diffusée au sein de l'organisation, tout en restant dans une zone grise à cheval entre l'institutionnalisation et l'expérimentation. Il semble que son hybridité, ou « son hybridation en continu ? » est une nécessité pour sa survie puisqu'elle n'a pas d'autres choix que d'exister dans un environnement hybride.

# LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : CARTE CONCEPTUELLE. SOURCE : AUTRICE .....	19
FIGURE 2 : ARCHITECTURE DE LA THESE. SOURCE : AUTRICE .....	26
FIGURE 3 : LES DEUX LOGIQUES INTEGREES DANS L'ORGANISATION HYBRIDE. SOURCE : (HAI ET DAFT, 2016, P. 285) .....	37
FIGURE 4 : L'EVOLUTION DE L'IDENTITE. SOURCE : AUTRICE.....	53
FIGURE 5 : L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE. SOURCE : LARÇON ET REITTER (1979) .....	54
FIGURE 6 : LE CARRE DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE. ADAPTE DE LARÇON ET REITTER (1979).....	59
FIGURE 7 : LES VECTEURS DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE. SOURCE : AUTRICE .....	60
FIGURE 8 : DU TIERS SECTEUR A L'ESS. SOURCE : AUTRICE .....	80
FIGURE 9 : L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. A L'INTERSECTION DE TROIS SPHERES. SOURCE : AUTRICE .....	82
FIGURE 10 : LES DIMENSIONS DE L'HYBRIDITE ET LEUR COHERENCE. SOURCE : AUTRICE.....	128
FIGURE 11 : TYPOLOGIE DES APPROCHES D'HYBRIDATION. SOURCE : AUTRICE .....	135
FIGURE 12 : LA COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI. UNE ORGANISATION HYBRIDE. SOURCE : AUTRICE .....	138
FIGURE 13 : PROPOSITIONS, PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE. SOURCE : AUTRICE .....	142
FIGURE 14 : UN EXTRAIT DES ACTIVITES DE COOPANAME. (COOPANAME, 2022b).....	151
FIGURE 15 : LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE COOPANAME. SOURCE : AUTRICE .....	152
FIGURE 16 : L'ORGANISATION A COOPANAME. SOURCE : (COOPANAME, 2022c) .....	157
FIGURE 17 : NI DEPENDANTS NI INDEPENDANTS. COOPERATEURS. SOURCE : DOCUMENTS FOURNIS PAR COOPANAME .....	162
FIGURE 18 : LA COUVERTURE DU CHEMISIER D'INTEGRATION. SOURCE : DOCUMENTS FOURNIS PAR COOPANAME .....	164
FIGURE 19 : LE CONTEXTE DE NOTRE ETUDE DE CAS. SOURCE : AUTRICE.....	169
FIGURE 20 : UN EXTRAIT DU RAPPORT D'ACTIVITE ANNUEL 2018 DE COOPANAME .....	170
FIGURE 21 : LES NOUVELLES MODALITES DE CONTRIBUTION. SOURCE : RAPPORT D'ACTIVITE ANNUEL DE COOPANAME 2018 .....	172
FIGURE 22 : CLASSIFICATION DES DONNEES COLLECTEES. SOURCE : AUTRICE.....	173
FIGURE 23 : COLLECTE DE DONNEES. SOURCE : AUTRICE.....	174
FIGURE 24 : TABLEAU DE PROSPECTION DU 04/09/2018. SOURCE : AUTRICE .....	175
FIGURE 25 : TOP 20 DES PERSONNES IMPLIQUEES. SOURCE : AUTRICE .....	180
FIGURE 26 : LISTE DES EVENEMENTS LIES AU CHANTIER DE TRANSITION. SOURCE : AUTRICE .....	180
FIGURE 27 : INTERFACE NVIVO. SOURCE : AUTRICE .....	183
FIGURE 28 : LA LISTE DES NŒUDS PARENTS. SOURCE : AUTRICE .....	184
FIGURE 29 : EXEMPLE DE SOUS NŒUDS. SOURCE : AUTRICE .....	184
FIGURE 30 : LES VALEURS DE COOPANAME PERÇUES PAR SES COOPERATEURS. SOURCE : LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS .....	208
FIGURE 31 : LES ACTEURS DE COOPANAME FACE AU CHANGEMENT. ILLUSTRATION. ENTRETIEN N°2.....	227
FIGURE 32 : FICHE SIGNALÉTIQUE DE COOPANAME. SOURCE : AUTRICE .....	231
FIGURE 33 : PHOTOGRAPHIE DE COOPANAME. SOURCE : AUTRICE .....	233



---

FIGURE 34 : NUAGE DE MOTS. SOURCE : AUTRICE.....	235
FIGURE 35 : LES ACTEURS CLES HYBRIDES DE COOPANAME. SOURCE : AUTRICE .....	237
FIGURE 36 : LA TABLE DE LA CUISINE DE COOPANAME. SOURCE : AUTRICE .....	244
FIGURE 37 : LE CARRE DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE DE COOPANAME. SOURCE : AUTRICE.....	251
FIGURE 38 : LOGO DE COOPANAME .....	254
FIGURE 39 : LES DIFFERENTES CATEGORIES D'ACTEURS A COOPANAME. SOURCE : AUTRICE .....	256
FIGURE 40 : DU CHANGEMENT ECONOMIQUE AU CHANGEMENT CULTUREL. SOURCE : AUTRICE.....	259
FIGURE 41 : IDENTITE, SENS COMMUN, RESILIENCE. SOURCE : AUTRICE .....	263
FIGURE 42 : LA DYNAMIQUE IDENTITAIRE DE COOPANAME. SOURCE : AUTRICE .....	268

# LISTE DES TABLEAUX

---

TABLEAU 1 : ECONOMIE SOCIALE VS ECONOMIE SOLIDAIRE. SOURCE : AUTRICE .....	79
TABLEAU 2 : LES INDICATEURS DE L'EMES DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. SOURCES : AUTRICE.....	94
TABLEAU 3 : TABLEAU DISTINCTIF DE L'ENTREPRISE SOCIALE VS <i>SOCIAL BUSINESS</i> . SOURCES : AUTRICE.....	97
TABLEAU 4 : ENTREPRISE SOCIALE VS ENTREPRISE CLASSIQUE. SOURCES : AUTRICE.....	98
TABLEAU 5 : LES GRANDES DIVERGENCES ENTRE LES CAE ET LES AUTRES STRUCTURES SIMILAIRES. ADAPTE DE BOST (2011) .....	116
TABLEAU 6 : LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DES CAE. SOURCE : (BOUDES, 2018).....	122
TABLEAU 7 : LES APPROCHES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE (BATTILANA ET DORADO, 2010).....	131
TABLEAU 8 : PARCOURS D'UN ENTREPRENEUR-SALARIE (BOST, 2011, p. 15).....	156
TABLEAU 9 : LES MEMOS THEORIQUES. SOURCE : AUTRICE.....	167
TABLEAU 10 : LISTE DES REQUETES NEGATIVES. SOURCE : AUTRICE .....	181
TABLEAU 11 : LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS REALISES. SOURCE : AUTRICE .....	182
TABLEAU 12 : PROFILS DES ACTEURS INTERROGES. SOURCE : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS REALISES .....	186
TABLEAU 13 : LES SOURCES DE MOTIVATIONS DES ACTEURS DE COOPANAME. SOURCE : ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....	218
TABLEAU 14 : LES REPRESENTATIONS PSYCHIQUES INDIVIDUELLES DES ACTEURS DE COOPANAME. SOURCE : AUTRICE .....	249



## BIBLIOGRAPHIE

---

### - A -

Amslem T. (2013). *Le rôle des outils de mesure de la performance dans la gestion des conflits identitaires dans une organisation hybride : Le cas de l'entreprise d'insertion ARES*, Gestion et management, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I.

André K. (2015). « Une évaluation hybride des entreprises sociales. Le cas du social business Grameen Veolia Water », *Revue française de gestion*, n° 247, p. 71-83.

Ansart, S., Artis, A., Monvoisin, V. (dir.) (2016). *Les coopératives : nouvelles pratiques, nouvelles analyses*, Campus ouvert, Meylan.

Arborio A.-M., Fournier P., Singly F. de (2016). *L'observation directe*, Armand Colin, Paris.

Ashforth B.E., Mael F. (1989). « Social Identity Theory and the Organization », *The Academy of Management Review*, 14, n° 1, p. 20-39.

Autissier D., Vandangeon-Derumez I. (2021). « Définition de la résilience organisationnelle par K. E. Weick », *Question(s) de management*, 35, n° 5, p. 43-49.

Ayache M., Dumez H. (2011). « Le codage dans la recherche qualitative, une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 7, n° 2-Eté, p. 33-46.

### - B -

Ballon J. (2020). *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.*, Sciences économiques, Université Paris Diderot (Paris 7).

Bandara W. (2006). « Using Nvivo as a research management tool: a case narrative, » dans RUTH A. (dir.), *Proceedings of the 3rd International Conference on Qualitative Research in IT and IT in Qualitative Research*, Ruth A., Institute for Integrated and Intelligent Systems, Australia, p. 6-19.

Bargues E. (2012). « Gérer l'hétérogénéité institutionnelle via la socialisation et l'identité organisationnelle. Le cas des organisations hybrides. », *Article de colloque*, p. 1-24.

Barthelemy A., Slitine R. (2014). *Entrepreneuriat social : Innover au service de l'intérêt général*, Vuibert, Paris.

Battilana J., Dorado S. (2010). « Building sustainable hybrid organizations : the case of commercial microfinance organizations », *The Academy of Management Journal*, 53, n° 6, p. 1419-1440.

Béji-Bécheur A., Codello-Guijarro P. (2015). « L'hybridité de l'entreprise sociale et solidaire : facteur de performance ? », *Revue française de gestion*, n° 247, p. 69-70.

Bernardot M., Thomas H. (2014). « Notes sur l'hybridité », *Revue Asylon(s)*, n° 13, novembre 2014-septembre 2016, Trans-concepts : lexique théorique du contemporain.

Blanchot F. (2018). « VII. Management par la confiance : spécificité, fondements et défis », dans *La Découverte*, Paris (repères), p. 65-74.

Bloch O., Wartburg W. von (2008). *Dictionnaire étymologique de la langue française*, Presses Universitaires de France - PUF, Paris.

Bodet C., De Grenier N. (2011). « De l'auto-emploi à la coopération : le cas des coopératives d'activité et d'emploi. », p. 1-18.

Bodet C., De Grenier N., Lamarche T. (2013). « La coopérative d'activité et d'emploi à la recherche d'un modèle productif », *Revue internationale de l'économie sociale Recma*, n° 329, p. 37-51.

Boned O., Guerry R., Pierron L. (2018). « Les mutuelles de santé face à la réglementation européenne : une banalisation de l'identité mutualiste ? », *Revue internationale de l'économie sociale Recma*, N° 349, n° 3, p. 42-55.

Bost E. (2011). *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Éditions Repas, Valence.

Boubakary B. (2022). « Modes opératoires des organisations hybrides : analyse théorique des logiques institutionnelles concurrentes », *Question(s) de management*, 40, n° 3, p. 75-87.

Bouchard M.J., Evers A., Fraisse L. (2015). « Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation », *Sociologies pratiques*, n° 31, n° 2, p. 9-14.

Boudes M. (2014). « Rethinking work at the intersection of the institutional orders. The case of the activities and employment cooperatives. », *La Revue des Sciences de Gestion*, 269270, n° 5, p. 101-110.

Boudes M. (2016). « L'institutionnalisation risque-t-elle de figer l'innovation sociale ? Le cas des coopératives d'activité et d'emploi », dans *Les coopératives. Nouvelles pratiques, nouvelles analyses*, Campus ouvert (ESS).

Boudes M. (2017). *Travailler autrement via l'économie sociale et solidaire. Le cas des coopératives d'activité et d'emploi.*, Sciences de gestion, Université Paris Dauphine, Paris.

Boudes M. (2018). « Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Étude d'une coopérative d'activité et d'emploi », *Marche et organisations*, n° 31, n° 1, p. 41-59.

Bovais H. (2014). « Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides. La banque de détail du Crédit Agricole », *Revue française de gestion*, n° 240, p. 97-114.

Branellec G. (2013). « Vers une justification par les entreprises de leur appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire », *Association de recherches et publications en management Gestion* 2000, 30, n° 2, p. 103-119.

## - C -

Chambers L. (2014). *Growing a hybrid venture: Toward a theory of mission drift in social entrepreneurship*, Business Dissertations, University of St. Gallen.

Château Terrisse P. (2013). *Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs des logiques institutionnelles : cas de deux organisations de capital-risque solidaire*, Sciences de gestion, Université Paris-Est, Paris.

Chevalier J. (1994). « Identité, organisation, institution », dans *L'identité politique*, PUF, Paris, p. 239-251.

Conseil d'orientation pour l'emploi (2014). « L'évolution des formes d'emploi ».

Coopaname (2019). « Rapport d'activité 2018 ».

Coopaname (2020). « Rapport d'activité 2019 ».

Coopaname (2021). « Rapport d'activité 2020 ».

Coopaname (2022a). « Rapport d'activité 2021 ».

Couret F. (2002). « Principe démocratique et décision en coopérative », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 285, p. 13-26.

## - D -

Defourny J. (2004). « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 43, n° 3, p. 9-23.

Defourny J., Nyssens M. (2010). « Social enterprise in Europe : at the crossroads of market, public policies and third sector », *Policy and Society*, 29, n° 3, p. 231-242.

Defourny J., Nyssens M. (2011). « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 319, p. 18-35.

Defourny J., Nyssens M. (2012). « The EMES approach of social enterprise in comparative perspectives », *EMES, European Network*, n° WP n° 12/03, p. 1-28.

Defourny J., Nyssens M. (2013). *L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative*.

Defourny J., Nyssens M. (dir.) (2017). *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur*, De Boeck, Louvain-la-Neuve (Ouvertures économiques).

Delpuech T. (1996). « Chevallier Jacques (dir.), L'identité politique, coll. « Publications du CURAPP », 1994 ; Martin Denis-Constant (dir.), Cartes d'identité. Comment dit-on nous en politique ?, 1994 ; Martin Denis-Constant (dir.), « Des identités en politique », *Revue française de science politique*, vol. 42, 1992, n° 4, p. 582-635 et n° 5, p. 747-801 ; Saez Jean-Pierre (dir.), Identités, cultures et territoires, 1995 », *Identités, cultures et territoires*, 1995, 34, n° Justice et Politique 1, p. 677-694.

Demoustier D. (2016). « Quel renouvellement de la recherche sur les coopératives et la coopération ? », dans *Les coopératives. Nouvelles pratiques, nouvelles analyses*, Campus ouvert, Meylan.

Drapéri J.-F. (2003). « L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 288, p. 48-66.

Drapéri J.-F. (2017). *Histoires d'économie sociale et solidaire*, Les petits matins, Paris (E).

Drapéri J.-F. (2018). « Vent nouveau sur la recherche en ESS », *RECMA*, N° 350, n° 4, p. 4-5.

Dumez H. (2010a). « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? » », *Le Libellio d'AEGIS*, 6, n° 4, p. 3-16.

Dumez H. (2010b). « La description : point aveugle de la recherche qualitative », *Le Libellio d'AEGIS*, 6, n° 2, p. 28-43.

Dumez H. (2011). « Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 7, n° 2-Eté, p. 15-27.

Dumez H. (2012). « Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative », *Le Libellio d'AEGIS*, 8, n° 4, p. 29-33.

Dumez H. (2013a). « Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 9, n° 2, p. 13-26.

Dumez H. (2013b). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer et comprendre*, n° 112, p. 29-42.

Dumez H. (2018). « Décrire pour théoriser », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 57, p. 75-90.

Duprez J.-M. (1982). « Larçon Jean-Paul et Reitter Roland, Structures de pouvoir et identité de l'entreprise. », *Revue française de sociologie*, 23, n° 2, p. 321-322.

## - E -

Emery Y., Giauque D. (2005). « Emploi dans les secteurs public et privé : Vers un processus confus d'hybridation. », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71, n° 4, p. 681-699.

Evers A. (2000). « Les dimensions sociopolitiques du tiers secteur Les contributions théoriques européennes sur la protection sociale et l'économie plurielles », *Sociologie du Travail*, 42, n° 4, p. 567-585.

## - G -

Gadrey J. (2006). « L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation », dans *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, Paris (Recherches), p. 237-279.

Gardin L. (2014). « Entreprise sociale et droit social », *Hermès, La Revue*, n° 36, p. 65-72.

Gaudron G. (2009). « L'économie sociale emploie un salarié sur dix en 2006 », *INSEE Première*, n° 1224, p. 1-4.

Gourbeyre S. (2022). *Altérité organisationnelle et Management de la créativité et de l'innovation*, Sciences de gestion, Université de Lorraine.

Grenier C., Berardini-Perinciolo J. (2015). « Le manager hybride, acteur-passeur et acteur-clôture aux frontières institutionnelles. Analyse d'un médecin-chef de pôle hospitalier », *Revue française de gestion*, 41, n° 250, p. 125-138.

### - H -

Haddad R., Baric C. (2016). *Manuel d'écriture inclusive*, Mots-Clés, Conception et réalisation : Épices & Chocolat, Paris.

Hai S., Daft R.L. (2016). « When missions collide : Lessons from hybrid organizations for sustaining a strong social mission », *Organizational Dynamics*, 45, n° 4, p. 283-290.

Hernandez É.-M., Lethielleux L. (2016). « Les coopératives d'activités et d'emploi : accompagner autrement pour entreprendre autrement », *Revue Internationale des Sciences Administratives RECMA*, N° 339, n° 1, p. 37-55.

Hiez, D., Lavillunière, E (dir.) (2013). *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Larcier, Bruxelles.

Huet J. (2016). « La société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), l'entreprise de demain ? », dans *Les coopératives. Nouvelles pratiques, nouvelles analyses*, Campus ouvert, Meylan (ESS).

### - J -

Juban J.-Y., Charmettant H., Magne N. (2015). « Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : les enseignements à tirer d'une étude sur les Scop », *Management & Avenir*, n° 82, p. 81-101.

### - K -

Kohlbacher F. (2006). « The use of qualitative content analysis in case study research », *Forum : Qualitative Social Research*, 7, n° 1, p. 1-30.

### - L -

Lacan A. (2016). « La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ? », *Management & Avenir*, 90, n° 8, p. 195-217.

Lallemant-Stempak N. (2014). « L'organisation hybride dans l'économie financiarisée : Le cas du secteur de l'assurance en France », p. 1-30.

Lambert F. (2007). *L'écriture en recherche*, Parcours (sic), Cannes.



Larçon J.P., Reitter R. (1979). *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, F. Nathan, Paris (Sociologie appliquée).

Laville J.L. (2013). « Economie sociale et solidaire, capitalisme et changement démocratique », dans *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Larcier, Bruxelles (Droit et économie sociale et solidaire), p. 17-32.

Laville J.L. (2016). *L'économie sociale et solidaire : pratiques, théories, débats*, nouvelle édition, Éditions du Seuil, Paris (Points Économie).

Laville J.L., Alter N. (2004). « La construction des identités au travail », *Sciences humaines*, mai 2004.

Le Moigne J.-L. (2021). *Les épistémologies constructivistes*, 5 éd. Mise à jour, Que sais-je ? Paris (Que sais-je ?).

Le Scornet L. (2018). « L'utilisation des couleurs en communication et sciences de gestion », *Séminaire, Organisations, Hommes et Management. Sciences Po Rennes*.

Lejeune C., Vas A. (2011). « Identité, changement et proximité organisationnelle », *Revue française de gestion*, n° 213, p. 171-187.

Lipietz A. (2001). *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment ?*, La documentation française, La découverte, Paris.

### - M -

Michel D.-A. (2015). « Les coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), un outil d'émancipation collective », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 273-274, n° 3, p. 125-131.

Mintzberg H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*, Organisation, Eds.

Mintzberg H. (2017). *Rééquilibrer la société : entre le secteur privé, le secteur public et ceux qui agissent différemment : Au-delà du clivage droite-gauche*, Maxima, Paris.

Moingeon B., Ramanantsoa B. (1997). « Understanding corporate identity : the French school of thought », *European Journal of Marketing*, 31, n° 5/6, p. 383-395.

Moriceau J.-L. (2018). « Ecrire le qualitatif : écriture réflexive, écriture plurielle, écriture, performance », *D/Ecrire le qualitatif. Revue Internationale de Psychosocio et de gestion des comportements organisationnels.*, n° 57, p. 49-67.

Mucchielli A. (2007). *L'identité*, Presses universitaires de France, PUF, Paris.

### - N -

Nony I., De Grenier N. (2019). « Un salariat sans subordination ? », *Les Utopiques*.

**- O -**

Oliver D., Roos J. (2006). « Créativité et identité organisationnelle », *Revue française de gestion*, 32, n° 161, p. 139-154.

**- P -**

Pache A.-C., Santos F. (2010). « When worlds collide : the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands », *The Academy of Management Review*, 35, n° 3, p. 455-476.

Pache A.-C., Santos F. (2013). « Inside the hybrid organization : selective coupling as a response to competing institutional logics », *Academy of Management Journal*, 56, n° 4, p. 972-1001.

Parodi M. (2004). « 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 RECMA*, n° janvier 2004, p. 1-8.

Parodi M. (2010). « L'utilité sociale pour éclairer la face cachée de la valeur de l'économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale Recma*, n° 315, p. 40-55.

Peneff J. (2009). *Le goût de l'observation : comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales*, La Découverte, Paris (Grands repères. Guides).

Persais E. (2017). « L'entreprise sociale et solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, 2017/2, n° 128, p. 79-92.

Pesqueux Y. (2010). « Pour une épistémologie des organisations ».

Petrella F., Richez-Battesti N. (2010). « Business social, entreprise sociale et ESS : quelles formes de gouvernance ? Entre similitudes et divergences... », *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, p. 353-370.

Picoche J. (2005). *Dictionnaire étymologique du français*, Dictionnaires le Robert, Paris (Les usuels).

Poncin B. (2004). *Salarié sans patron ?*, Croquant ; Union régionale des SCOP Rhône-Alpes, Lyon (Collection idées coopératives).

**- R -**

Reitter R., Chevalier F., Laroche H., Mendoza C., Pulicani P. (1991). *Cultures d'entreprise : Etudes sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert, Paris.

Richez-Battesti N. (2010). « L'économie sociale et solidaire face à la crise économique : entre reconnaissance d'un modèle d'organisation et risque de récupération ? », *Revue Française du Marketing*, 226, p. 49-58.

Robert P., Rey-Debove J. (1999). *Le nouveau Petit Robert : Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Nouvelles éditions, Dictionnaires Le Robert, Paris.

Rodet D. (2008). « Les définitions de la notion d'utilité sociale », *Économie et solidarités*, 39, n° n° 1, p. 164-173.

Roullet B. (2004). *L'influence de la couleur en marketing : vers une neuropsychologie du consommateur*, Gestion et management, Rennes 1.

- S -

Sainsaulieu R. (1994). « L'identité en entreprise », dans *L'identité politique*, PUF, Paris.

Sangiorgio J., Defalvard H. (2015). « La transmission au cœur de l'économie politique des coopératives », *Cahier de recherche*, p. 13.

Sangiorgio J., Veyer S. (2009). « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 1, n° 1, p. 51-61.

Seran H. (2019). *Concilier des logiques plurielles au sein d'une organisation hybride relevant du secteur des sociétés d'assurance mutuelles : le cas de la MAIF*, Sciences de gestion, Université de Lyon, Lyon.

Silva F. (2020). « Repenser le commun dans les organisations pour faire émerger le postmanagement », dans *Travailler dans les services publics : la nouvelle donne*, Presses de l'EHESP, Rennes (Profession Cadre Service Public), p. 147-155.

Silva F. (2021). « Quel nouvel imaginaire symbolique en management ? », *Question(s) de management*, 37, n° 7, p. 67-74.

Silva F., Strohl H. (2016). « Emergence de la postmodernité en entreprise : quel management se met en place ? », *Management et Avenir*, 90, n° 8, p. 107-118.

Silva J.R.G.D. (2010). « La dynamique identitaire entre organisations et individus : le cas de cinq organisations brésiliennes », *Revue française de gestion*, n° 203, p. 185-204.

Smith W.K., Gonin M., Besharov M.L. (2013). « Managing social-business tensions : a review and research agenda for social enterprise », *Business Ethics Quarterly*, 23, n° 3, p. 407-442.

- T -

Thiétart R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Thornton P.H., Ocasio W. (2008). « Institutional Logics », dans *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE, p. 99-129.

Thornton P.H., Ocasio W., Lounsbury M. (2012). *The institutional logics perspective : a new approach to culture, structure, and process*, OUP, Oxford.

Tracey P., Phillips N., Jarvis O. (2011). « Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms : a multilevel model », *Organization Science*, 22, n° 1, p. 60-80.

- V -

Veyer S. (2011). « Coopaname. Les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail ? », *Le journal de l'école de Paris du management*, n° 91, n° 5, p. 23-29.

Veyer S., Antoine E. (2013). « Pour une économie sociale et solidaire «de combat» », *Le Monde.fr*, 2013.

Veyer S., Desgris A.-L. (2014). « L'ESS, cette chimère enfantée par la puissance publique. », *L'Humanité*, 2014.

Veyer S., 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*, 5, n° 2, p. 89-102.

Veyer S., Sangiorgio J. (2008). « Construire les bases d'une coopérative d'activités et d'emploi. L'émergence d'une entreprise de salariat, d'accompagnement et d'apprentissages mutuels », *Communication dans le colloque, Economie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, IEMN-IAE, Nantes.

Veyer S., 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, Recma*, N° 350, n° 4, p. 55-69.

- Y -

Yin R.K. (1981). « The case study crisis : some answers », *Administrative science quarterly*, 26, n° 1, p. 58-65.

- Z -

Zevi, A., Campos, J.L.M. (dir.) (1995). *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, De Boeck, Bruxelles (Ouvertures économiques : série jalons).



# WEBOGRAPHIE

---

AESIO mutuelle et ESS France (2021). « Chiffre ESS de la semaine », <https://ess-france.org/fr/ressources/le-chiffre-ess-de-la-semaine-daesio-mutuelle-et-dess-france>.

CEDEF (2021). « Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire (ESS) ? », <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>.

CNRTL (2012). « Etymologie de Coopérer », <https://www.cnrtl.fr/etymologie>.

Coopaname (2022b). « Comment ça marche ? », <https://www.coopaname.coop/article/comment-ca-marche>.

Coopaname (2022c). « Coopaname, c'est politique », <https://www.coopaname.coop/article/coopaname-cest-politique>.

Coopaname (2022d). « Coopaname, c'est démocratique », <https://www.coopaname.coop/article/coopaname-cest-democratique>.

Coopaname (2022e). « 78 sur 100 », <https://www.coopaname.coop/actualite/78-sur-100>.

Coopaname (2022f). « Devons-nous nous réjouir de la réforme du CICE ? », <https://www.coopaname.coop/actualite/devons-nous-nous-rejouir-reforme-cice>.

Coopaname (2023). « Coopaname, c'est galactique », <https://www.coopaname.coop/article/coopaname-cest-galactique>.

Coopérer pour entreprendre (2020). « Coopérer pour entreprendre. Réseau des coopératives d'activité et d'emploi », [www.cooperer.coop](http://www.cooperer.coop).

Direction générale du Trésor (2021). « Finance sociale et solidaire », <https://www.tresor.economie.gouv.fr/banque-assurance-finance/finance-sociale-et-solidaire>.

ESS France (2021). « L'ESS en chiffres », <https://ess-france.org/fr/less-en-chiffres>.

Fédération des CAE (2023). « Chiffres-clés », <https://www.les-cae.coop/cae-en-france-les-chiffres-cles>.

La confédération générale des Scop (2020a). « Les Scop : Sociétés coopératives », <https://www.les-scop.fr/sites/fr/>.

La confédération générale des Scop (2020b). « Tout savoir sur le statut de Scop », <https://www.les-scop.coop/les-scop>.

La confédération générale des Scop (2021a). « Législation des Scic », <https://www.les-scic.coop/legislation>.

La confédération générale des Scop (2021b). « Tout savoir sur le statut de Scic », <https://www.les-scop.coop/les-scic>.

---

Larousse. (2017). « Définitions : hybride - Dictionnaire de français Larousse », <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/hybride/40717>.

Le labo de L'ESS (2021). « ESS en Europe », <https://www.lelabo-ess.org/ess-en-europe>.

Le site d'information des CCI sur les aides aux entreprises (2019). « Les aides pour les entreprises de l'ESS », <https://les-aides.fr/focus/apFr/les-aides-pour-les-entreprises-de-l-ess.html>.

Ministère de l'Économie des finances et de la relance (2014). « La loi Economie sociale et solidaire », <https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>.

Ministère de l'Économie des finances et de la relance (2020). « L'économie sociale et solidaire », <https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire>.

# TABLE DES MATIERES

Remerciements .....	5
Sigles et abréviations.....	9
Sommaire .....	11
Introduction générale	
<b>Entre le lucratif et le public, un monde hybride ...</b> .....	<b>13</b>
1 Contexte de recherche .....	17
2 Construction de l'objet de recherche.....	18
3 Intérêts de la recherche .....	23
4 Plan de la recherche .....	25
Première partie	
<b>Les Coopératives d'Activité et d'Emploi : Des organisations hybrides au cœur d'un secteur hybride.....</b>	<b>27</b>
Premier chapitre	
l'organisation hybride et son identité organisationnelle. Définition des concepts.....	33
1 L'organisation hybride : concepts et évolutions .....	35
1.1 L'hybridité comme concept organisationnel.....	35
1.2 L'hybridation comme processus organisationnel.....	38
1.3 L'organisation hybride en évolution.....	39
1.3.1 Le maintien de l'hybridité .....	39
1.3.1.1 L'organisation ad-hoc et le postmanagement.....	40
1.3.1.2 Le management par la confiance .....	42
1.3.1.3 Le management symbolique .....	43
1.3.1.4 L'identité organisationnelle commune.....	43
1.3.1.5 La résilience des acteurs.....	44
1.3.2 La sortie « choisie » de l'hybridité.....	45
1.3.3 La sortie « subie » de l'hybridité .....	47
2 L'identité organisationnelle .....	49
2.1 Définitions .....	49
2.2 L'identité individuelle, organisationnelle et collective .....	51
2.3 Les facteurs constitutifs de l'identité au sein de l'organisation .....	54
2.3.1 Les facteurs politiques .....	55
2.3.2 Les facteurs structurels .....	55



2.3.3	L’imaginaire organisationnel .....	56
2.3.4	Les systèmes d’action.....	58
2.4	Les trois vecteurs de l’identité organisationnelle.....	60
2.4.1	La culture.....	60
2.4.2	Les acteurs.....	62
2.4.3	Le changement .....	69

## Deuxième chapitre

L’Economie Sociale et Solidaire. Les fondements et enjeux d’un secteur hybride .....		73
1	Economie Sociale et Solidaire : Fondements théoriques .....	75
1.1	Origines et définition des concepts .....	78
1.2	Principes et valeurs.....	85
1.3	Histoire et contexte institutionnel français .....	86
2	Economie Sociale et Solidaire : Les composantes .....	92
2.1	Les entreprises sociales .....	93
2.2	Les coopératives .....	99
2.2.1	La Société Coopérative d’Intérêt Collectif.....	100
2.2.2	La Société Coopérative Ouvrière de Production .....	101
3	Economie Sociale et Solidaire : Enjeux contemporains et questions transversales.....	103
3.1	Tensions, limites, et quête de légitimité .....	104
3.2	Les questions transversales liées à l’économie sociale et solidaire .....	105

## Troisième chapitre

La coopérative d’activité et d’emploi. Les spécificités d’une organisation hybride .....		109
1	La coopérative d’activité et d’emploi : Concept, valeurs et mode de fonctionnement.....	114
1.1	Concept et valeurs coopératives .....	115
1.2	Principes de fonctionnement .....	117
2	L’hybridité institutionnelle et organisationnelle chez les coopératives d’activités et d’emploi ...	120
2.1	Définition des logiques institutionnelles .....	123
2.2	Comment gérer des logiques institutionnelles hétérogènes .....	124
3	L’hybridité identitaire chez les coopératives d’activité et d’emploi .....	127
3.1	La socialisation organisationnelle.....	129
3.2	Les politiques d’embauche .....	132
3.3	Les approches d’hybridation issues des politiques d’embauche et de socialisation.....	133
3.3.1	L’approche d’apprentissage .....	133
3.3.2	L’approche d’intégration.....	134
3.3.3	L’approche globale .....	134
Synthèse de la première partie .....		137

## Seconde partie

<b>La dynamique identitaire de Coopaname face au changement.....</b>	<b>143</b>
--	------------

## Quatrième chapitre

Coopaname, une coopérative francilienne à l’image du progrès de la coopération .....	147
1 Présentation de Coopaname.....	149
1.1 Principes et valeurs.....	151
1.2 Organisation et mode de fonctionnement.....	153
1.3 Acteurs.....	159
2 Repères épistémologique et méthodologique.....	165
3 Présentation de l’étude de cas.....	169
3.1 Contexte .....	170
3.2 Des nouvelles résolutions pour un nouveau modèle économique.....	171
3.3 Collecte de données .....	173
3.3.1 Phase de prospection.....	175
3.3.2 Phase exploratoire .....	176
3.3.3 Phase confirmatoire .....	177
3.3.3.1 L’observation participante .....	177
3.3.3.2 Les entretiens semi directifs.....	178
Guide d’entretien .....	178
Echantillon par choix raisonné .....	179
Déroulement .....	181
Traitement de données, codage.....	183

## Cinquième chapitre

Regards croisés sur l’identité organisationnelle de Coopaname .....	189
1 Une organisation spécifique.....	190
1.1 La hiérarchie .....	192
1.2 La structure.....	194
1.2.1 Le conseil d’administration .....	194
1.2.2 La présidence .....	196
1.2.3 La codirection.....	196
1.2.4 La coordination .....	197
1.2.5 L’équipe d’accompagnement.....	198
1.3 Les mécanismes de coordination .....	198
2 Une culture distinguée .....	201
2.1 L’utopie.....	203
2.2 L’histoire .....	204
2.3 Les valeurs .....	207
2.4 Les rites et phénomènes collectifs .....	209
2.5 Le projet politique .....	211
3 Des acteurs hybrides en changement continu.....	213

3.1	Des acteurs clés ? .....	213
3.2	Des acteurs engagés ? .....	215
3.3	Des acteurs résilients ? .....	219
Sixième chapitre		
	Analyse de la dynamique identitaire de Coopaname.....	229
1	Des logiques institutionnelles complémentaires .....	234
2	Des politiques d'embauche et de socialisation organisationnelle déployées.....	239
3	Des vecteurs distinctifs, constitutifs, et interdépendants.....	243
3.1	Une culture diffuse .....	252
3.2	Des acteurs comme piliers de l'organisation.....	255
3.3	L'omniprésence du changement .....	258
	Synthèse de la seconde partie.....	261
Conclusion générale		
	<b>Pour une dynamique identitaire porteuse de sens au sein de l'organisation .....</b>	<b>265</b>
1	Apports et risques .....	271
2	Propositions et perspectives de recherche .....	273
	Liste des figures.....	275
	Liste des tableaux.....	277
	Bibliographie.....	279
	Webographie.....	289
	Table des matières .....	291
	Annexes .....	295

# ANNEXES

---

Annexe 1 : La charte coopérer pour entreprendre du 23 mai 2019

Annexe 2 : Statuts de Coopaname – préambule

Annexe 3 : Le projet de thèse. Rédigé en 2018 pour prospection de terrain

Annexe 4 : Guide d'entretien exploratoire

Annexe 5 : Guide d'entretien confirmatoire

Annexe 6 : Liste des nœuds

Annexe 7 : Les 80 mots les plus cités

## CHARTE

### Notre vision

A l'heure où le marché du travail est marqué par une précarisation accélérée de nombreuses personnes et une appétence nouvelle, notamment des jeunes, pour l'entrepreneuriat, Nous Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) membres de Coopérer pour Entreprendre (CPE) sommes convaincues qu'il est plus que nécessaire de développer des formes d'organisations collectives, permettant à chaque individu de satisfaire ses aspirations d'autonomie et de bien-être, dans un cadre sécurisant.

Nous affirmons que

- **L'accompagnement des personnes, dans le respect de leur diversité,**
- **L'exigence démocratique, portée par le principe coopératif**
- **L'action pérenne sur les territoires,**
- **L'ancrage dans l'économie sociale et solidaire,**

constituent **une solution efficace, innovante et porteuse de valeur pour les personnes et l'ensemble de la société.**

Depuis plus de 20 ans, nous avons permis à **plusieurs dizaines de milliers de personnes** de développer une activité professionnelle qui leur permet de s'épanouir et d'avoir un revenu décent dans les meilleures conditions de sécurité sociale. Des résultats notamment obtenus grâce à une innovation constante et une exigence forte du « droit à l'expérimentation ».

- Nos CAE génèrent de la richesse économique, sociale sur les territoires.
- Nos CAE permettent d'entreprendre en limitant les risques (isolement, surcharge administrative...) et en développant les compétences entrepreneuriales.
- Nos CAE partagent un projet entrepreneurial entre pairs, sans a priori ni discrimination.
- Nos CAE sont des collectifs nourris en commun auquel chacun contribue selon ses moyens.
- Nos CAE cherchent à susciter l'envie de travailler ensemble, selon des modes démocratiques.
- Nos CAE sont inscrites dans l'économie sociale et solidaire, et participent à l'ambition de placer l'économie au service des personnes.

**En signant cette Charte, nous nous engageons à participer à l'ambition de Coopérer pour Entreprendre, en choisissant d'en devenir sociétaires, et à respecter les règles de fonctionnement collectif.**

## Les engagements de nos CAE

### Incarner un entrepreneuriat coopératif ambitieux

1. La CAE est l'entreprise partagée de ses salariés, qu'ils soient entrepreneurs ou équipes d'appui. Ensemble, ils mutualisent leurs compétences individuelles et développent de nouvelles compétences, individuelles et collectives. Chacun a vocation à participer au projet collectif et à devenir associé de la coopérative pour participer pleinement aux décisions.
2. Encadrée pour les entrepreneurs par la loi ESS de juillet 2014 (ces derniers ont 3 ans pour devenir sociétaire), la coopération reste un acte d'adhésion volontaire, qui passe par le respect des temporalités propres à chacun, par l'exemplarité de la CAE et par sa capacité à créer un sociétariat désiré, et non subi.
3. Les entrepreneurs contribuent au fonctionnement de la CAE proportionnellement à leur chiffre d'affaires ou à leur marge brute, selon des règles votées en Assemblée générale.

### S'ancrer durablement dans son territoire

4. La CAE participe à la mission d'intérêt général de sécurisation des parcours professionnels, via l'accompagnement au test et au développement d'activités économiques ancrées dans le territoire.
5. La CAE est cofinancée par des partenaires extérieurs qui s'engagent à soutenir sa mission de développement économique et social local. Ce soutien permet de ne pas sélectionner les porteurs de projets selon leur rentabilité économique, d'apporter un accompagnement sans réserve au lancement de leur activité et le temps nécessaire à leur réussite.
6. La CAE noue sur son territoire un dialogue constructif avec les acteurs économiques, les administrations, les services du travail et de l'emploi et les partenaires sociaux. Elle intervient aux côtés d'autres structures partenaires, dans une logique de complémentarité.
7. La CAE participe aux instances de l'ESS sur son territoire, et encourage l'engagement de ses membres dans l'ESS.

### Innover en permanence pour démocratiser l'accès à la CAE

8. La CAE est à l'écoute des évolutions et opportunités de son territoire pour développer de nouvelles réponses aux besoins de son territoire et de nouveaux publics.
9. La CAE contribue à l'émergence, à la structuration et à l'animation de formes coopératives, mutualistes ou associatives d'organisation économique sur son territoire.

### Exercer sa mission avec la plus haute exigence

10. La CAE s'engage à exercer son métier tel que défini par la loi de juillet 2014 :  
« 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 »...  
« Ces coopératives mettent en œuvre un accompagnement individualisé des personnes physiques et des services mutualisés. »
11. Sauf incompatibilité technique justifiable, la CAE accueille toute personne entrant dans son objet social et son activité, souhaitant vivre de son savoir-faire, prête à engager son projet dans un cadre coopératif.
12. L'accompagnement en CAE est rythmé par des entretiens individuels réguliers, qui permettent de connaître et de conseiller avec pertinence le projet et des séances collectives, et qui nourrissent la dynamique de groupe et l'échanges de pratiques.
13. La CAE s'engage à gérer les opérations comptables de chaque entrepreneur dans le seul intérêt de ce dernier et en toute transparence avec lui. La CAE s'engage à ne pas utiliser la trésorerie des entrepreneurs pour financer son activité.

## S'engager, via le Label Coopérer pour Entreprendre, dans une démarche mutuelle de progrès

14. Le processus de labellisation est la démarche qualité de Coopérer Pour Entreprendre. Elle réunit dans un référentiel commun les obligations et les bonnes pratiques propres à une CAE de Coopérer Pour Entreprendre.
15. Toute CAE sociétaire de Coopérer Pour Entreprendre doit systématiquement s'engager dans cette démarche qualité et être auditée.
16. A l'issue de l'audit, Coopérer pour Entreprendre valorise les bonnes pratiques de la CAE auditée et émet des recommandations.
17. Sont labellisées pour 3 ans, les CAE auditées qui obtiennent 100% des critères obligatoires, et 50% des critères recommandés. Elles peuvent utiliser la marque LABEL CPE.

## Participer à la dynamique collective de Coopérer pour Entreprendre

18. La CAE adhère à l'association régionale Coopérer pour Entreprendre, si cette dernière existe, et contribue en collaboration avec les autres CAE à promouvoir les valeurs de Coopérer pour Entreprendre.
19. La CAE participe, selon ses moyens, aux collectifs de travail animés par Coopérer pour Entreprendre, indispensables au développement d'un réseau fort et innovant.
20. La CAE est à jour de ses cotisations à Coopérer pour Entreprendre, s'engageant ainsi à un devoir d'équité envers les autres CAE du réseau, et contribuant à consolider, par le respect de règles communes, le collectif.

Votée en Assemblée générale mixte,  
Le 23 mai 2019

Pour Coopérer pour Entreprendre  
Stéphane BOSSUET  
Président Directeur Général

COOPÉRER POUR ENTREPRENDRE  
37 rue Bourlot - 75019 Paris  
Tél. : 01 42 63 47 71  
TVA: FR 08 429 758 725  
Siret 429 758 725 0005 - APE 8299Z



# STATUTS DE COOPANAME

## Fiche statuts Coopaname - Annexe 2

Extrait des statuts de la coopérative, modifiés et adoptés  
par les sociétaires lors de l'assemblée générale du 22 juin 2018.

## PRÉAMBULE

**P**ar acte sous seing privé en date du 28 mai 2003, il a été constitué une société coopérative à responsabilité limitée.

L'assemblée générale extraordinaire des associé-e-s, réunie le 13 avril 2005 à 16 heures, a décidé de transformer la société coopérative en Scop à responsabilité limitée.

L'assemblée générale extraordinaire des associé-e-s, réunie le 12 décembre 2008 à 14 heures, a décidé de transformer la Scop à responsabilité limitée en Scop anonyme, abandonnant les statuts précédents pour adopter les présents.

Le choix de la forme de société coopérative de production constitue une adhésion à des valeurs coopératives fondamentales :

- la prééminence de la personne humaine ;
- la démocratie ;
- la solidarité et le partage.

Nous prenons part au développement du mouvement coopératif dont nous partageons les principes tels que définis par l'Alliance coopérative internationale. La coopération et les coopératives sont issues des mouvements ouvriers : à travers cette filiation, nous affirmons également les liens étroits qui nous unissent à d'autres mouvements issus du même creuset, notamment l'éducation populaire et le mutualisme.

Ces valeurs s'incarnent dans le projet de mutualité de travail porté par la coopérative : faire naître de la coopération à partir de l'autonomie dans le travail, inventer des nouvelles formes de solidarité au service de l'émancipation.

Au quotidien, la coopérative et ses membres œuvrent en ce sens, dans le respect de 7 principes fondamentaux :

### 1. ENGAGEMENT, CORESPONSABILITÉ ET SOLIDARITÉ

C'est l'engagement de ses membres qui fait vivre la coopérative et exister son projet : faire partie de la coopérative, c'est en être co-responsable. Les coopérateurs et coopératrices sont solidairement responsables et solidaires entre eux, dans le respect des droits fondamentaux des personnes et le respect des règles collectives.

### 2. UN RAPPORT AU TRAVAIL FAIT DE PLAISIR, D'ÉDUCATION, D'AUTONOMIE ET D'ÉMANCIPATION

La coopérative constitue un outil de travail qui favorise l'émancipation, notamment au travers de l'accomplissement de soi dans l'exercice de ses activités professionnelles. L'émancipation s'appuie sur la recherche du plaisir dans le travail, l'éducation tout au long de la vie, le droit fondamental à choisir librement son travail et de l'exercer dans de bonnes conditions.



### 3. ANCRAGE SUR LE TERRITOIRE, ENGAGEMENT ET OUVERTURE ENVERS LA COMMUNAUTÉ

La coopérative contribue au développement des territoires sur lesquels elle développe ses activités, notamment au travers d'une dynamique d'intercoopération. Elle accueille sans discrimination ni sélection sur la base de critères de rentabilité économique les personnes aptes à utiliser ses services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres. Elle s'engage également pour faire évoluer la société dans le sens de nouvelles conquêtes de droits pour le monde du travail et d'approfondissement de la démocratie.

### 5. ÉTHIQUE, ÉQUITÉ, DURABILITÉ

Le projet de Coopaname est ancré dans une économie au service des personnes, la prééminence de la personne humaine y est affirmée. Cette économie est équitable vis-à-vis de l'ensemble des personnes, physiques et morales : la question du juste prix et de la juste rémunération sont des préoccupations constantes. La coopérative s'efforce de respecter l'environnement. Elle se veut durable et éthique. Les enjeux de lutte contre les discriminations, et notamment celui de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, y sont centraux. L'intercoopération constitue un levier pour étendre cette économie.

### 6. DYNAMIQUE DE RECHERCHE-ACTION

Coopaname est un espace d'innovation, dans lequel chacun peut exercer son droit à l'initiative et à la créativité, à l'échelle de son activité et à celle de la coopérative dans son ensemble. Faire le chemin en marchant implique de développer de la réflexivité, soit un aller-retour permanent entre les pratiques et la réflexion sur ces pratiques.

### 4. DÉMOCRATIE

Au-delà des règles et des statuts, la démocratie est un processus vivant. Elle s'alimente des pratiques de l'éducation populaire pour former et informer les membres, assurer leur capacité à participer aux prises de décision. Les mandataires sociaux, ainsi que toutes les personnes qui prennent des responsabilités dans la coopérative, doivent le faire dans la transparence et en rendre compte.

### 7. PATRIMOINE COLLECTIF ET TRANSMISSION

Les associé-e-s de la coopérative gèrent ensemble le bien commun qu'est son patrimoine matériel et immatériel. Ce patrimoine commun est notamment constitué de réserves impartageables qui permettent l'indépendance de la coopérative et sa transmission entre générations de coopérateurs et coopératrices. Chaque génération d'associé-e-s est garante de l'équilibre économique de la coopérative, en vue d'assurer sa pérennité.

## LES ENTREPRISES SOCIALES ET LEURS IDENTITES ORGANISATIONNELLES

---

### *Interactions entre l'hybridation et la dynamique identitaire des coopératives.*

Comme toute organisation, l'entreprise sociale a besoin d'avoir une identité organisationnelle propre à son histoire, sa mission, et sa vocation pour pouvoir survivre, et conserver sa pérenité. Cependant, du fait de sa dualité institutionnelle et organisationnelle, la définition de son identité s'avère compliquée. Plusieurs cas de figure sont possibles. Identité commune ; Dualité identitaire ; Sous-identités hétérogènes avec risque de tensions et conflits identitaires, etc.

C'est dans ce cadre où s'inscrit cette thèse. Elle s'intéresse en effet à la coopérative comme organisation hybride en se focalisant sur son processus d'hybridation, et à son identité organisationnelle en intégrant la dimension culturelle, celle des acteurs, et du changement. L'objectif sera de voir les interactions entre l'hybridation et la dynamique identitaire des coopératives.

---

#### **NATURE D'ETUDE**

Enquête qualitative

#### **DEBUT D'ETUDE**

A partir d'Octobre 2018.

#### **OBJECTIF D'ETUDE**

Analyser les interactions entre les différents changements (qu'une coopérative peut avoir) et son identité ; Les influences que l'identité peut avoir sur les décisions prises ; L'impact de ces changements sur l'identité de la coopérative ; Comment l'identité évolue face à un contexte de changement ; etc.

#### **OUTILS DE RECENSEMENT DE DONNEES**

Entretiens semi-directifs individuels ; Echanges en groupe ; Observation non participante sur les lieux de travail ; Documentation interne (documents officiels, rapports d'activité, comptes rendus des réunions...)

#### **TEMPS ESTIME**

Entretiens semi-directifs : 45 min – 1h en moyenne

Discussions en groupe : 1h en moyenne

Observation : Présence dans les moments clés de la coopérative (réunions importantes, événements, colloques, journées d'information ...)

#### **COOPERATIVES VISEES**

Les coopératives qui vivent (ou ont vécu) une phase de transition ou de croissance ; une période de régression ou de baisse d'activité ; un passage d'un statut d'entreprise classique à un statut de coopérative ; un passage d'un statut d'association à un statut de coopérative ; un changement de business model suite à des contraintes budgétaires ; etc.

**\*LES OUTILS DE RECENSEMENT DE DONNEES CITES CI-DESSUS PEUVENT ETRE UTILISES TOTALEMENT OU PARTIELLEMENT SELON LE BESOIN**

**\*ENREGISTREMENT SOUS ACCORD DES PERSONNES INTERROGEEES AVEC RESPECT DE CONFIDENTIALITE, D'ANONYMAT, ET DE NON DIVULGATION ASSUREE**



# Guide d'entretiens exploratoire - Annexe 4

## GUIDE D'ENTRETIEN

**Objet de recherche :** Les entreprises sociales et leurs identités organisationnelles.

**Question de recherche :** Quelles interactions entre l'hybridation et la dynamique identitaire des entreprises sociales ?

**Date de l'entretien :**

**Durée de l'entretien :**

**Mode de l'entretien :**

**Organisation :**

**Personne interrogée (nom et prénom):**

**Ancienneté :**

**Poste occupé :**

**Niveau de formation :**

**Etape préparatoire :** Demander aux interviewés de venir avec une photo ou dessin de l'organisation.

## DÉROULEMENT

<p><b>Phase introductive</b></p> <p><b>But : instaurer un climat de confiance</b></p>	<p>Présentation ; Introduction du sujet ;</p>
<p><b>Phase de narration</b></p> <p><b>But : voir comment l'interviewé perçoit sa propre réalité sociale</b></p>	<p>Racontez-moi votre parcours ; Raconter-moi l'histoire de votre coopérative ; Est-ce qu'elle correspond à votre propre histoire à vous ? Qu'est-ce qui la distingue et la rend particulière à votre regard ? (si c'est le cas) Existe-il des personnes clés ? Des leaders ? Si oui comment vous les voyez ? ... Raconter-moi une histoire vécue à l'intérieur de l'organisation ;</p>
<p><b>Phase de description</b></p> <p><b>But : dégager les attributs distinctifs de l'organisation, vérifier s'il y a une compréhension collective et partagée des valeurs, culture, et d'autres attributs constituant son identité</b></p>	<p>Décrivez-moi l'organisation ? Comment fonctionne-t-elle ? Quelle est votre mission au sein de l'organisation ? Qu'elle est votre source de motivation ? Qu'est-ce qui vous donne envie de revenir tous les matins pour travailler ici ? Avez-vous certains rituels collectifs ? Habitudes ? Qu'est-ce que vous partagez avec les autres membres ? Quelle relation vous entretenez avec les autres membres ? ...</p>
<p><b>Phase de conclusion</b></p> <p><b>But : conclure et prendre du recul. Leurs faire commenter leurs choix de photo/dessin</b></p>	<p>Que représente l'organisation pour ses membres ? pour vous ? Qu'est-ce qui vous lie à l'organisation ? Est-ce que vous vous sentez y appartenir ? ce sentiment a évolué depuis votre arrivée ? Finalement qu'est-ce qu'on peut définir comme central et durable dans l'organisation ? Sur quoi repose son équilibre actuel ? Pouvez-vous me commenter la photo/dessin que vous avez apporté avec vous ?</p>

**Remarques et observations :**

**Points importants :**

**Commentaires :**

## OBJET D'ETUDE

Comme toute organisation, les coopératives ont besoin d'avoir une identité organisationnelle propre à leur histoire, leurs valeurs, et leur vocation. Cependant, du fait de leur dualité institutionnelle et organisationnelle, la définition de leur identité s'avère compliquée.

Plusieurs cas de figure sont possibles. Une Identité commune (Battilana et Dorado 2010) ; une Dualité identitaire (Chamber 2014) ; des Sous identités hétérogènes avec risque de tensions et conflits identitaires, etc.

Après avoir étudié les coopératives comme organisations hybrides en se focalisant sur leur processus d'hybridation. On s'intéressera à leurs identités organisationnelles au travers la culture, les acteurs, et le changement.

L'objectif de l'étude sera de voir les interactions entre l'hybridation et la dynamique identitaire des coopératives à travers le cas d'une Coopérative d'Activité et d'Emploi.

## OBJECTIF DES ENTRETIENS

L'objectif est de voir comment l'identité organisationnelle de Coopaname agit/réagit/interagit, dans un contexte de changement à travers trois sphères : la culture coopaname ; ses acteurs ; et le changement.

Le changement en question est « la transition économique de Coopaname ».

En effet, la Coopérative a dû revoir son modèle économique face à une conjoncture de plus en plus défavorable à L'ESS en générale et aux coopératives plus particulièrement. On peut citer la baisse des subventions étatiques et la suppression du CICE entre autres. On assiste alors à une transition d'un modèle basé sur les subventions à un modèle beaucoup plus autonome.

## DEROULEMENT DES ENTRETIENS

Les entretiens vont se dérouler en trois temps, ou trois phases (acteurs, culture, changement) en se basant sur les trois sphères de l'identité définies et étudiées dans le cadre théorique. Une phase introductive, et une autre conclusive seront nécessaires aussi.

Un dessin, une photo ou citation représentant Coopaname va être demandé auprès des interviewés. Ces derniers vont être amenés à la commenter en fin d'entretien.

### PHASE INTRODUCTIVE

- Comment t'as intégré Coopaname ?
- Ça fait combien de temps que t'es à Coopaname ?

### PHASE ACTEURS

- Description du parcours personnel et des expériences antécédentes de l'acteur  
*Récit du parcours personnel / professionnel*
- Description de la mission de chaque acteur au travail (voir la représentation que l'acteur se fait de sa mission et travail)  
*En quoi consiste ton travail ? Quelle est sa valeur ajoutée (pour le groupe) ?*
- Voir les sources de motivation de l'acteur  
*Qu'est-ce qui donne envie de revenir tous les matins travailler ?*
- Mesurer le degré d'adhésion de l'acteur aux valeurs de l'entreprise  
*Pourquoi et comment t'as choisie Coopaname ? Citer 3 choses à qui tu adhères le plus à Coopaname ?*
- Voir comment l'acteur définit le projet collectif de l'organisation
- Description du fonctionnement de l'organisation
- Voir le déroulement d'une action collective et la relation des acteurs en situation  
*Coordination entre acteurs ? Qu'est-ce qu'ils partagent entre eux ? Qualité des relations entretenues ? Qualité d'échange ?*
- Voir la perception de l'acteur des personnes clés ? leaders ? influenceurs ?

### PHASE CULTURE

- Description de Coopaname  
*Pourquoi Coopaname et pas une autre appellation ? Coopaname en quelques mots ? Quand je vous dis Coopaname, ça vous inspire quoi ?*
- Description de rites collectifs et habitudes  
*Des habitudes partagées entre coopanamiens ?*
- Déduire la présence (ou pas) de phénomènes collectifs
- Récit de mythes et histoire de Coopaname  
*Quels sont les évènements marquant dans l'histoire ? Des personnes qui ont marqué cette histoire ?*
- Description des caractéristiques et valeurs distinctives de l'organisation  
*Qu'est-ce ce qui distingue Coopaname des autres organisations ?*

### PHASE TRANSITION ÉCONOMIQUE (CHANGEMENT)

- Avoir, après recul, un retour d'expérience sur la période  
*Deux mots sur la transition éco. Pourquoi t'as été impliqué dans le chantier ? (argumenter son choix)*
- Description des moments forts et marquants
- Voir ce qui a changé après la transition
- Voir ce que l'acteur pense du futur de Coopaname, voir comment il l'imagine dans le futur  
*« Se transformer tout en restant nous-mêmes » défis réussi ou pas ?*
- Commentaires du matériel ramené par l'interviewé

### PHASE DE CONCLUSION

- S'interroger sur l'équilibre de l'organisation  
*Sur quoi repose l'équilibre actuel de Coopaname ? Réussit-elle à concilier entrepreneuriat et valeurs coopératives ?*



## L'identité organisationnelle des CAE

## Nœuds

Nom	Sources	Références
Coopaname dans un futur proche	5	15
Risque de dérives	3	3
La culture de Coopaname	2	2
Acteurs clés, marquants, leaders, influenceurs ...	13	50
Habitudes, rituels et coutumes	11	29
Histoire	10	30
Pratiques et phénomènes collectifs	11	38
Tabous, non dits, ...	2	3
Utopie, mythes, idéologie	8	24
La socialisation organisationnelle	4	11
La stratégie de Coopaname	3	4
Le changement	7	15
Business model	3	10
L'équilibre	6	18
Transition éco	0	0
Attentes	3	5
Déroulement	7	21
Impacts	12	48
Implication	14	30
Moments forts	12	21

Nom	Sources	Références
Objectif, enjeux	9	17
Points négatifs	9	31
Points positifs	16	25
Ressentis, impressions	14	48
Se transformer tout en restons nous-mêmes	11	22
Le projet collectif de Coopaname	8	14
Le projet politique de Coopaname	9	25
Les acteurs	0	0
Ancienneté	13	17
Ce que Coopaname inspire à ses acteurs	8	11
Commentaires matériel ramené	11	12
Description de Coopaname par les acteurs	13	38
Déceptions, tensions et frustrations à Coopaname	8	29
Dualité	6	12
Formation	8	13
La qualité d'échange et des relations entretenues entre acteurs	13	34
Métier	13	29
Motivation	13	25
Niveau d'attachement	7	18
Niveau d'engagement	12	30
Parcours	13	30
Points faibles d'être indépendant	3	3
Pourquoi intégrer le monde coopératif	12	28

Nom	Sources	Références
Premier contact	10	14
Risques psycho sociaux	8	18
Statut des acteurs	11	29
Sujets de préoccupations	10	21
Valeur ajoutée	13	25
Les axes d'amélioration	4	14
Les caractéristiques distinctives de Coopaname	0	0
La mutuelle de travail	2	4
Points distinctifs négatifs	6	14
Points distinctifs positifs	13	59
Les politiques d'embauche à Coopaname	3	6
Les spécificités organisationnelles à Coopaname	2	2
Circulation de l'information	6	13
Hiérarchie	7	14
Jeu de pouvoir et prise de décision	5	18
La DG	5	5
La présidence	2	5
L'accompagnement	2	10
Le CA	3	9
Organisation et Management	10	22
Structure	6	8
Les valeurs de Coopaname	10	47

Les 80 mots les plus cités pendant les entretiens à Coopaname – Annexe 7

<b>Mot</b>	<b>Nombre de fois cité</b>	<b>Mots similaires</b>
Coopaname	657	Coopaname
Coopérative	399	Coopération, coopérations, coopérative, coopératives
Personnes	291	Personnes
Travail	276	Effort, travail, travaillent, travailler
Projet	248	Projet, projeter, projets
Activité	185	Activité, activités
Collectif	167	Collectif, collectifs
Entrepreneurs	167	Entrepreneur, entrepreneurs
Economique	154	Economique, économiquement, économiques
Transition	152	Conversion, moduler, passage, transite, transition, transitions, transports
Changement	127	Changement, changements
Structure	115	Construction, constructive, structurant, structurants, structuration, structurations, structure, structurent, structurer, structures
Sociale	105	Acculturation, acculture, social, sociale, sociales, socialisations, socialise, socialisent, socialiser
Salariés	101	Salarié, salariée, salariés
Direction	150	Calcul, calculer, candidate, charge, charges, commission, commissions, direct, directe, directement, direction, management, organisation, organisations, organise, organisent, organiser, pointe
Politique	90	Politique, politiquement, politiques
Formation	108	Arranger, constitution, formation, formations, initial, initiative, initiatives, organisation, organisations, organise, organisent, organiser
Différents	79	Différent, différente, différentes, différents
Fonctionnement	78	Fonctionne, fonctionnement, fonctionnements, fonctionnent, fonctionner
Contribution	77	Contribution, contributions
Valeur	76	Valeur, valeurs
Relation	98	Association, associations, associatives, associe, compare, comparer, compares, concernant, concerne, concernent, concerner, proportion, relation, relations, relative, relatives, telles, telling, touche
Décision	73	Décision, décisions
Associés	71	Associé, associée, associées, associés
Entreprise	71	Entreprise, entreprises
Participer	81	Active, activement, engagement, engagements, engage, engager, participant, participants, participation, participe, participent, participer, participes
Besoin	67	Besoin, besoins
Commission	99	Charge, charges, commission, commissions, licence, mission, missions

Les 80 mots les plus cités pendant les entretiens à Coopaname – Annexe 7

Stéphane	66	Stéphane
Réunions	65	Réunion, réunions
Pouvoir	64	Pouvoir, pouvoirs
Chantier	63	Chantier, chantiers
Commun	64	Commun, commune, communes, communication, communications, communs, nation, passes
Chiffres	61	Chiffre, chiffres
Conseil	60	Conseil, conseillers, conseils
Complicé	59	Complicé, compliquée, compliquées, compliqués
Savoir	58	Savoir
Partagées	57	Partagé, partagée, partagées, partagés
Transformation	57	Transformation, transformations, transforme, transformer
Groupe	57	Groupe, groupes, groups, radical, sortes
Développer	56	Développe, développement, développent, développer, développes
Coordination	74	Coordination, organisation, organisations, organise, organisent, organiser
Départ	54	Départ, départs
Système	53	Système, systèmes
Ensemble	52	Ensemble, ensemble''
Société	52	Société, sociétés
Coopanamiens	48	Coopanamien, coopanamiens
Problème	48	Problème, problèmes
Métier	47	Métier, métiers
Culture	47	Acculturation, acculture, civile, culture, cultures
Gestion	46	Gestion, gestions
Informatique	45	Informatique, informatiques
Habitudes	44	Habitude, habitudes
Difficile	44	Difficile, difficilement, difficiles
Parler	43	Parler
Service	43	Service, services
Changé	42	Changé, changés
Qualité	42	Qualité, qualités
Mutualisée	42	Mutualisé, mutualisée, mutualisées, mutualisés
Formes	74	Classe, conforme, conformer, constitution, figure, figures, formes, organisation, organisations, organise, organisent, organiser, phases, physique, physiquement, signifie, sortes
Collective	41	Collective, collectives, compiler, compose, composent
Conditions	54	Condition, conditions, discipline, disciplines, qualifie, qualifier, qualifies, termes
Ouvert	40	Ouvert, ouverte, ouvertes, ouverts
Partage	40	Partage, partagent, partager, partages
Propose	43	Projection, projections, propose, proposent, proposer, proposes, proposition, propositions, suggestions

Les 80 mots les plus cités pendant les entretiens à Coopaname – Annexe 7

Coopérateurs	38	Coopérateur, coopérateurs
Retour	38	Retour, retours
Risque	38	Risque, risques
Subventions	38	Subvention, subventions
Séminaire	38	Séminaire, séminaires
Processus	37	Processus
Sorties	37	Sortie, sorties, sortis
Arrivé	36	Arrivé, arrivée, arrivés
Leaders	36	Leader, leaders, leadership
Membres	36	Membre, membres
Noémie	36	Noémie
Plusieurs	35	Plusieurs
Positif	35	Positif, positifs
Quotidien	35	Quotidien, quotidiens
Principe	40	Principal, principe, principes