

Introduction

La coopération comme projet de société ?

Vous avez dit SCOP ? Société Coopérative Ouvrière de Production

Aujourd'hui tout le monde en parle : on découvre l'existence d'entreprises qui appartiennent à leurs salariés, autrement dit aux personnes qui les font tourner. On découvre aussi que ces entreprises ne sont pas une marchandise que l'on peut vendre et acheter, mais des outils de travail que l'on va pouvoir développer, puis transmettre.

Leur capital le plus précieux est constitué des personnes qui les composent, investissant talent et savoir-faire propres à la création de richesses à partager. Leur vocation première n'est pas en effet de verser un dividende aux apporteurs de capitaux mais d'assurer leur pérennité et de fructifier pour le bien de ceux qui y travaillent.

S'appuyant sur ces valeurs dites « coopératives », de nouvelles formes d'entreprises émergent aujourd'hui. C'est à cette démarche qu'adhèrent les coopératives d'activités et d'emploi, objet de ce livre.

Ces CAE s'inscrivent donc dans une tradition plus que centenaire et qui a engendré quelques réussites exceptionnelles. Beaucoup découvrent aujourd'hui que le groupe Chèque déjeuner est une structure coopérative dont la réussite économique n'est plus à démontrer avec 2 268 collaborateurs et une implantation interna-

Aux entrepreneurs associés

tionale dans 13 pays. La France compte 2 000 Scop qui rassemblent plus de 40 000 salariés. Pour autant la coopération se présente rarement comme un projet de société possible.

Car si cette idée n'est pas neuve, l'histoire politique a toujours considéré la coopération comme une simple adaptation du système, jamais comme un véritable projet de changement de société, ambition qu'elle s'était pourtant donnée au XIX^e siècle.

D'une part le progrès technique (le fordisme et le taylorisme) a conduit à une division des tâches et du travail qui a déstructuré complètement le principe même du métier coopératif. Même si après cette phase réduisant l'homme à une prothèse de la machine, le nouvel esprit du capitalisme cherche à promouvoir, à l'intérieur même de l'entreprise, les valeurs d'autonomie, d'implication, à valoriser les compétences individuelles, la finalité de ces entreprises de capitaux demeure bien celle du profit et de la rémunération du capital.

D'autre part les structures d'économie sociale et notamment les coopératives de production, si elles se présentent bien comme des sociétés de personnes, n'ont de cesse, pour beaucoup d'entre elles, de se fondre dans le paysage libéral des entreprises classiques.

Tout se passe comme si le système capitaliste était inéluctable et naturel alors que depuis près de deux siècles la coopération de production propose une autre organisation, une autre relation au travail, une autre forme de société : la société de personnes.

Il ne s'agit pas ici de nier ni l'économie de marché ¹, système économique dans lequel nous évoluons aujourd'hui, ni même la notion

1. L'économie de marché est un système économique qui s'organise autour du marché c'est-à-dire repose principalement sur la loi de l'offre et de la demande pour réguler les activités économiques. Les valeurs de l'économie sociale permettent d'en détourner la logique et d'opposer les « sociétés de personnes » aux « sociétés de capitaux » auxquelles les valeurs du libéralisme donnent lieu.

de profit ; mais de savoir ce que l'on fait de ce profit, comment on le répartit, comment on l'investit. Comment, dans ce système économique on s'organise pour que l'économie soit au service des personnes.

La coopération n'est pas un dogme mais plutôt une pratique sociale qui naît d'une capacité de réaction des femmes et des hommes devant des injustices et des situations économiques insupportables. Dans la conjoncture présente, si difficile, la coopération a sa place. Mais je crois surtout que la coopération est en mesure de montrer ce que peuvent être d'autres rapports au travail, d'autres types de salariat et de hiérarchie. La coopération peut renouer avec ses ambitions d'origine d'émancipation personnelle et collective.

La coopérative d'activités et d'emploi, un projet plus que jamais d'actualité

Ce qui hier paraissait quelque peu ringard, voire désuet, revient aujourd'hui sur le devant de la scène. Le tiers secteur, les mutuelles, les coopératives ne sont plus considérés seulement comme des reliquats du passé mais connaissent un vigoureux regain d'actualité. Les coopératives d'activités et d'emploi s'inscrivent dans ce renouveau.

Alors que la débâcle financière montre aujourd'hui les limites de l'entreprise capitaliste, elles proposent une démarche collective et mutualisée d'entreprise. Elles se co-construisent depuis plus de quinze ans avec les personnes qui souhaitent créer leur emploi en développant une activité économique ; cela avec le soutien des institutions, des collectivités et des fondations, pour certes apporter une réponse aux situations de chômage mais surtout en réinventant une relation au travail qui soit pour les personnes source d'épanouissement et d'émancipation. On ne saurait lier leur succès à la seule crise financière. Si elles attirent de plus en plus de candidats, c'est aussi parce qu'elles correspondent à des évolutions beaucoup plus profondes de notre société.

Aux entrepreneurs associés

En combinant initiative personnelle et solidarité, elles correspondent, selon le sociologue Jacques Ion, aux deux attentes de l'individu contemporain : autonomie et recherche de liens sociaux.

Pour contrer l'offensive des valeurs du libéralisme, l'enjeu est bien aujourd'hui d'entreprendre non pas en mettant de l'argent mais en mettant des personnes dans la corbeille des investissements. Et en l'occurrence la proposition des coopératives d'activités et d'emploi consiste à remettre du collectif là où il n'y a plus que des individus. Face à l'individualisation des parcours professionnels, face à la précarisation généralisée, elles proposent d'autres solutions qui remettent l'individu au centre de l'entreprise.

Qu'est-ce que les coopératives d'activités et d'emploi ? D'où viennent-elles ? Comment fonctionnent-elles ? Quels problèmes rencontrent-elles ? Tel est l'objet du présent ouvrage.

Cet ouvrage vous propose de partir à la découverte d'un mode original d'entrepreneuriat. Illustré de nombreux témoignages parce qu'il s'agit avant tout d'une aventure humaine, il appréhende tout autant le fonctionnement pratique que le projet politique qui soutient la CAE.

Avant d'aborder l'histoire des coopératives d'activités et d'emploi, il m'a semblé pertinent d'en expliciter le fonctionnement à travers des témoignages d'entrepreneurs. Ces témoignages sont issus des CAE que j'ai connues : de Cap Services, la première née d'entre elles, à Coopaname, actuellement la plus importante CAE par la taille et qui, pour moi, incarne ce que j'avais confusément entrevu il y a quinze ans en me lançant dans cette aventure. Les principes de fonctionnement décrits dans cette première partie sont donc très largement ceux de cette coopérative.

La seconde partie raconte l'histoire de ces coopératives, comment elles se sont co-construites, les difficultés rencontrées, les combats

menés depuis quinze ans, ceux qui restent d'actualité, notamment en matière juridique

La troisième partie est consacrée aux enjeux actuels du modèle CAE. Elle prend appui sur l'expérience de Coopaname, la croissance rapide et la taille de cette coopérative l'obligeant sans cesse à de nouveaux questionnements.

C'est en définitive un processus d'innovation en économie sociale qui est ici illustré.

Première partie

**Les principes de fonctionnement
d'une CAE : témoignages d'acteurs**

Introduction

Encouragé depuis plus de 30 ans par les différentes politiques publiques, l'entrepreneuriat individuel connaît un essor vers la fin des années 1970 dans un contexte de crise économique. Présentés et fortement promus comme LA solution au chômage de masse, les dispositifs d'aide à la création d'entreprise individuelle se succèdent. Pourtant, si l'on nous abreuve de statistiques sur le nombre de créations, restent bien plus confidentielles les informations précises sur le résultat économique de ces TPE (Très petites entreprises) : combien d'échecs après 1 an, 3 ans, 5 ans ? Quel montant de revenus perçoivent ces nouveaux chefs d'entreprise ? Au bout de combien de temps ? Ont-ils les moyens de se financer une couverture sociale digne de ce nom ?

Le seul effet à court terme perceptible et souhaité par les pouvoirs publics est la baisse du taux du chômage en lien avec le nombre de créations d'entreprises individuelles.

La démarche proposée et construite par les coopératives d'activités et d'emploi se positionne à contre-courant de ce mouvement : la voie choisie est celle 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. De nombreux entrepreneurs ont aujourd'hui fait le choix d'exercer leur activité dans ce cadre. Ils sont graphistes, stylistes, élagueurs, coiffeurs à domicile, traducteurs, créateurs de bijoux, ébénistes, formateurs, rédacteurs, etc.

Le fil conducteur commun à tous ces entrepreneurs pourrait se résumer ainsi : redevenir pleinement acteur de sa propre vie. Faire ce que l'on aime, au rythme choisi, dans un cadre mutualisé et solidaire ; ne plus subir mais décider, en devenant associé de son entreprise partagée.

Le parcours de Jeanne, couturière

Jeanne, 40 ans, souhaite reprendre une activité après plusieurs années de travail à la maison pour élever ses enfants.

Elle est couturière et après quelques tentatives, il s'avère difficile, voire impossible, de retrouver un emploi dans une entreprise. Elle aimerait donc s'orienter vers la création d'une activité indépendante avec l'idée d'y développer un vieux rêve : la formation, pour transmettre enfin son savoir-faire qu'elle estime très particulier et qui n'entre pas dans le cadre de l'Éducation nationale, ni dans les associations ou autres écoles de mode...

« Dans un premier temps, j'effectue différentes démarches auprès de structures d'accompagnement à la création d'entreprise classique. Ces dernières éprouvent des difficultés à transformer ce projet en création d'entreprise individuelle viable dans le délai convenu (en général un an). En effet, la rédaction préalable et obligatoire d'un dossier type « business plan », présentant à la fois le potentiel « marché » et un budget prévisionnel qui puisse garantir à court terme des revenus suffisants, s'avère impossible. »

Premier contact et premiers échanges avec la coopérative d'activités et d'emploi Coopaname

« Je tiens à mon projet, je sais que cela prendra du temps mais j'y crois. Sur le conseil de l'ANPE, je rencontre une coopérative d'activités et d'emploi, qui propose une nouvelle forme d'accompagnement et d'entreprise aux porteurs de

projet avec à la base un hébergement juridique, social, fiscal de leur activité. Une première réunion d'information collective m'apporte des éléments supplémentaires que je trouve très convaincants et qui vont sûrement m'aider. Ce qui me décide sans tarder à pousser plus loin la démarche en demandant un accueil individuel.

Une nouvelle fois j'expose mon projet mais je constate avec satisfaction et espoir que la coopérative le prend en considération. En outre, ce premier dialogue ne se limite pas à une relation de conseil mais bien à un début de collaboration dans un climat de confiance réciproque, ce qui est nouveau pour moi en comparaison des précédentes démarches auprès d'autres organismes. C'est le coup de pouce que j'attendais sans l'imaginer possible au départ. »

Jeanne est bien considérée comme « entrepreneur » au sens économique du terme mais doit se sentir solidaire du bon fonctionnement administratif de l'entreprise dont la responsabilité juridique et pénale est portée par le gérant. Elle a compris qu'elle pourrait se mettre en situation immédiate de travailler, en toute liberté d'organisation et en toute légalité dans l'entreprise.

« Je suis aussi consciente de participer à une démarche peu commune, ce qui me dope et me pousse à me dépasser. Toute seule, je n'aurais pas eu le culot et autant d'énergie pour commencer à me lancer dans l'aventure. »

Premier acte de reconnaissance de Jeanne en tant qu'entrepreneur dans la coopérative

Jeanne va alors, en qualité d'entrepreneur de la coopérative, signer une « convention d'accompagnement » lui permettant de formaliser son projet, de l'affiner, de produire et de prospecter.

« Je suis plus particulièrement suivie par un référent qui m'aide à prendre conscience et à ajuster les choix plus ou moins rentables de mon activité. Je découvre aussi la possi-

bilité d'échanger en me confortant avec l'ensemble de l'équipe et des entrepreneurs de la coopérative. C'est une grande source de dynamisme pour moi.

Enfin, je bénéficie également d'ateliers mis en place pour bâtir mes supports de communication, m'initier au marketing, au calcul d'un prix de revient, ou encore comprendre et me perfectionner en informatique, en comptabilité. »

Évolution de son statut d'allocataire du RMI vers un statut « salarié »

Parallèlement à ce début d'activité, Jeanne conserve son statut d'origine et continue de percevoir les allocations RMI auxquelles elle a droit.

« Lorsque je réalise mes premières ventes, il peut être envisagé de définir un salaire et un premier contrat de travail à durée indéterminée. »

L'entrepreneur est maître de son activité et le chiffre d'affaires qu'il réalise doit financer son salaire ainsi que les charges sociales salariales et patronales afférentes. Le montant pris en considération pour ce calcul est celui du chiffre d'affaires réalisé, moins 10 % retenus pour les frais de fonctionnement de la coopérative et déduction faite des frais liés à son activité (achat de fournitures, frais de déplacement, assurance, etc.)

« Au bout de trois mois de prospection je réalise un chiffre d'affaires de 1 200 € HT. Après déduction des frais évoqués ci-dessus le montant à considérer pour le calcul de mon salaire est de 800 €.

Lors d'un échange sur l'état de ma prospection et mes perspectives de facturation dans les mois à venir, il est convenu par prudence un étalement du salaire sur 6 mois, garantissant ainsi la pérennité de mon contrat de travail. »

En effet le développement d'une activité connaît souvent des hauts et des bas, à un mois de bonne facturation peut succéder un mois sans activité. C'est afin de pallier les inconvénients de ce rythme en dents de scie que l'on choisit de se garder quelques mois de salaire d'avance. En l'occurrence, pour Jeanne, il s'agira d'un contrat de travail à temps partiel dont le montant mensuel (salaire + charges) sera de 133 € (800 €/ 6 mois). Le temps de travail mensuel, compte tenu du salaire horaire chargé (10,11 €) est alors évalué à 13 heures ².

Le montant de cette rémunération s'ajoute temporairement à son allocation RMI dans la limite des règles de cumul (plafond fixé au Smic et durée limitée à un an).

Ces six mois vont donner à Jeanne le temps de développer son chiffre d'affaires et donc de faire évoluer progressivement son salaire : d'abord le temps de travail avec l'objectif d'un temps plein au Smic, puis l'augmentation de sa rémunération en faisant évoluer le montant du salaire horaire.

Déchargée des tâches administratives et comptables, elle se consacre pleinement à son activité

L'activité de Jeanne, comme celle de l'ensemble des entrepreneurs de la coopérative, fait l'objet d'une comptabilité individuelle complète qui lui permet de suivre l'évolution économique de son projet et de prévoir son développement. Par ailleurs, Jeanne est déchargée de toutes les tâches administratives, fiscales, sociales qui sont mutualisées et effectuées par la coopérative.

Bien sûr Jeanne bénéficie toujours d'un accompagnement personnalisé individuel et collectif sur l'analyse de son activité, la redéfinition éventuelle de sa stratégie et la détermination de ses objectifs. Ils peuvent s'orienter différemment au gré des échanges d'idées dans les réunions mensuelles et conviviales où les entrepreneurs et référents parlent à bâtons rompus de choses et d'autres.

2. Le salaire chargé = salaire net + charges salariales + charges patronales.

« Dans mon cas précis : l'écriture de ma méthode de travail qui va m'aider à optimiser mon temps (moins de fatigue, plus d'efficacité dans l'organisation, temps de repos et même de vacances) en recherchant toujours une meilleure qualité dans mon travail. »

Son activité atteint sa vitesse de croisière

C'est deux ans après son entrée dans la coopérative que Jeanne atteint son objectif : développer le volume d'affaires lui permettant de se rémunérer à plein temps au taux qu'elle s'était fixé.

Forte des signes de pérennité de son projet, Jeanne pourrait souhaiter créer sa propre structure, mais elle préfère continuer à développer son activité dans la coopérative en qualité d'associée, marquant ainsi son intérêt à mieux participer au projet collectif de l'entreprise. À aucun moment en tout cas la coopérative ne lui a imposé de faire un choix : partir ou rester. Jeanne pouvait aussi demeurer dans la coopérative sans s'associer.

« Je constate qu'en dehors des compétences acquises au cours de ces deux années pour mener à bien mon projet à travers un suivi personnalisé ou d'ateliers collectifs, j'ai adhéré progressivement à cette nouvelle démarche coopérative d'entreprise et découvert que l'on pouvait créer son emploi et développer une activité économique sans passer obligatoirement par la création d'une entreprise individuelle. Au-delà de mon aventure individuelle, la coopérative m'a donné envie d'être partie prenante de l'aventure collective et je propose ma candidature en tant qu'associée. »